

Johanna Aaltonen

Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva, työelämävalmiudet sekä valta ja vastuu.

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Sosionomi YAMK

Opinnäytetyö

31.12.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Johanna Aaltonen Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva, työelämävalmiudet sekä valta ja vastuu. 66 sivua + 2 liitettä 31.12.2017
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja(t)	TtT, lehtori, Minna Elomaa-Krapu
<p>Lähijohtaminen lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä on tulevan sosiaali- ja terveystalouden uudistuksen myötä kehittämisen kohteena. Tulevat muutokset vaikuttavat lähijohtajien toimenkuvaan ja luovat uusia rooleja perustyöhön. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva tämänhetkisestä lastensuojelun sijaishuollon lähijohtajana toimivan vastaavan ohjaajan työstä. Tutkimuskysymyksinä oli, millainen on vastaavan ohjaajan työnkuva, millaisia työelämävalmiuksia työ vaatii sekä mitä vastuuta ja valtaa työ sisältää? Tavoitteena oli saada selkeä käsitys vastaavan ohjaajan työnkuvasta, työelämävalmiuksista sekä työhön kuuluvasta vallasta ja vastuusta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työelämän tarpeisiin vastaavan ohjaajan työnkuvaa määritellessä, kehittäessä sekä vallan ja vastuun selkeyttämisessä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös palkkaneuvotteluissa alan työpaikoilla ja ammattijärjestöissä.</p> <p>Tutkimus suoritettiin verkkokyselynä (liite 2) vastaaville ohjaajille. Kyselyitä lähetettiin 92 vastaavalle ohjaajalle, jotka työskentelivät kunnissa, valtioilla, järjestöillä ja yksityisillä lastensuojelun sijaishuoltoa tuottavilla palvelutarjoajilla. Kyselytutkimus suoritettiin 3.10. - 29.10.2017 välisenä aikana. Kyselyyn saatiin vastauksia 53 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 57,60%. Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineistolähtöinen analyysimenetelmä valikoitui, koska lastensuojelun vastaavien ohjaajien tehtäväkuvasta ei ole riittävästi aiempaa tutkittua tietoa, ja olemassa oleva tieto on hajanaisesti esitetty.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan vastaavan ohjaajan työnkuva on moninaista. Työnkuvaan kuuluu henkilöstöjohtaminen, strategian operatiivinen toteuttaminen, hallinnollinen johtaminen sekä asiakastyö. Vastuun ja vallan rajapinnat koskettavat henkilöstöä sekä asiakkaita, jolloin lainsäädännön ohjaus vaikuttaa vahvasti vastaavien ohjaajien päivittäiseen työhön. Vastaavan ohjaajan työ vaatii vahvaa eettisen johtamisen taitoa sekä lainsäädösten tunteamista. Vastaavan ohjaajan lisäkoulutustarpeet kohdentuvat henkilöstöhallinnon puolelle. Työ koetaan haastavaksi työnkuvan pirstaleisuuden, jatkuvan kiireen ja henkilöstön tukemisen osalta, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen. Vastaavien ohjaajien kokemuksen mukaan palkka ei ole suhteessa työnkuvaan ja työ sisältää paljon oman harkinnan varaisia ratkaisuja. Uudelleen organisoituvassa työelämässä ja vastaavien ohjaajien työroolien kasvaessa voisi olla ajankohtaista tarkistaa palkkausta. Vastaavista ohjaajista alle puolelle on tarjolla omaa työnohjausta, jolla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työn tuleviin kehittämistarpeisiin ja työssä jaksamiseen.</p>	
Avainsanat	Lastensuojelu, sijaishuolto, vastaava ohjaaja, lähiesimies, valta, vastuu, työnkuva, työelämävalmiudet

Author Title Number of Pages Date	Johanna Aaltonen Foster care staff manage job description, workplace skills and power and responsibility. 66 pages + 2 appendices 31 Dec 2017
Degree	Master of Social Services (YAMK)
Degree Programme	Master's Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership in Health Care and Social Services
Instructor	PhD, Senior Lecturer Minna Elomaa-Krapu
<p>Front-line manager in child welfare foster care units have come through the reform of the social security and health services, the development of the subject. These changes affect the front-line manager action and will create new roles for basic work. The aim of this study was to form an overall picture of the current child welfare foster care front-line manager work. Research questions was, what is the front-line manager's job description, what kind of workplace skills job requires and what the responsibilities and power of the work consist of? The goal was to get a clear picture of the front-line manager's basic work, workplace skills required at work, as well as the power and responsibility. The results of this study can be used to take advantage of the needs of the working life of the definition the job description, development, as well as of non-defining, and clarifying responsibilities. The results can be used also in wage negotiations in the workplace and in the field of professional organisations. The study was conducted at a network query. Surveys were sent to 92 defendants, who worked in the municipalities, states, organization and private child welfare producing service provider the survey was conducted on 3.10-29.10.2017. Replies was 53, when the answer consisted of 57.60%. Analysis of the research material was made on the inductive content analysis methods. Data-based analysis method was selected, because there is not enough front-line manager's job description researched information and existing information is dispersed.</p> <p>According to the results of the corresponding study front-line manager's job description is diverse. The job description includes the implementation of the human resources management, strategy, operational, administrative, and teamworking the client work. Responsibility and the interfaces affected by staff as well as customers, in which case law has a strong asset in the work of instructors in the daily. Front-line manager's work requires strong ethical leadership skills, as well as provisions of the legislation. A front-line manager focussed on the human resources side of the training needs. The work is perceived as the challenging nature of the work, the continuing fragmentation of the image, and the support for the staff, which affects the work of endurance. There is no corresponding front-line manager's pay in relation to the job description and the work contains a lot of single-handed decision-making. Under the working life reorganized and the needs of the future development and endurance would be possibility to review front-line manager's rate of pay. Less than half front-line managers have own work counselling. With work counselling to the needs of the future development could be a positive impact on the work and endurance.</p>	
Keywords	child protection, foster care, executive director, immediate supervisor, front-line manager

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Tutkimuksen teoreettinen perusta	4
2.1	Lastensuojelun sijaishuolto	4
2.2	Sosiaalihuollon lähijohtajien työnkuva	7
2.2.1	Sosiaalialan johtamisen kategoriat	7
2.2.2	Sosiaalialan johtamisen laatu ja kehittäminen	8
2.2.3	Sosiaalihuollon ammattinimike	13
2.2.4	Terveystenhuollon lähiesimies	14
2.2.5	Työnkuvaus	15
2.2.6	Henkilöstöjohtaminen sosiaalialalla	16
2.2.7	Työelämävalmiudet	17
2.2.8	Esimiehen auktoriteetti	19
2.3	Valta ja vastuu	20
2.3.1	Vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin	21
2.3.2	Vallan ja vastuun suhde alaisiin	23
2.3.3	Vastaavan ohjaajan työn arviointi ja palkka	24
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	26
4	Tutkimusmenetelmät	26
4.1	Laadullinen tutkimus	26
4.2	Kyselylomake	27
4.3	Aineiston keruu	27
4.4	Aineistoanalyysi	28
5	Tutkimustulokset	30
5.1	Kuvaus tutkimukseen osallistujista	30
5.2	Vastaavan ohjaajan työnkuva	32
5.3	Vastaavan ohjaajan työelämävalmiudet	38
5.4	Vastaavan ohjaajan valta ja vastuu	41
5.4.1	Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde alaisiin	41
5.4.2	Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin	44
6	Pohdinta	45
6.1	Eettinen tarkastelu	45
6.2	Luotettavuuden arviointi	48

6.3	Tulosten tarkastelu	51
6.4	Jatkotutkimusehdotukset ja suositukset työelämään	58
7	Lähteet	61
8	Liitteet	66
8.1	Liite 1 Saatekirje	66
8.2	Liite 2 Kyselykaavake	67

1 Johdanto

Lastenpsykiatrian dosentti Jari Sinkkonen on todennut lapsen tarvitsevan lapsuudessaan äidin, isän sekä suvun ja juuret, unohtamatta rakkautta, turvallisuutta ja rajoja (Kuvaja 2014.). Vuonna 2016 lastensuojelun sijaishuollossa oli 17 330 lasta sijoitettuna kodin ulkopuolelle, joka vastaa noin 1,2 prosenttia kaikista 0-19 vuotiaista maamme lapsista. (Tilastoraportti 23/2017.). Näin ollen lähes 35 000 vanhempaa jakaa kasvatusvastuuta lastensuojelun sijaishuollon yksikön asiantuntijoiden kanssa. Tällöin päivittäisestä lapsen kasvatuksesta ja huolenpidosta vastaa lastensuojelulaitosten työntekijät ja heitä johtaa lähiesimies, ottaen kokonaisvastuun lapsen huolenpidosta ja hyvinvoinnista. (Rikama 2014. Närhi 2016).

Lastensuojelun sijaishuollossa työskentelevillä on vastuu lapsen hyvinvoinnista yhdessä lapsen huoltajien kanssa. Lastensuojelun sijaishuollon tulee vastata lapsen kasvusta ja kehityksestä paremmin, kuin lapsen biologinen koti. Sijaishuoltoa arvioitaessa, sijaishuollon mahdollisuudet vastata lapsen hoidosta ja huolenpidosta tulee osoittaa, sekä varmistaa kasvuympäristön turvallisuus. Lastensuojelulaitoksen vastuulla on antaa lapsille hellyyttä ja ymmärrystä, jotka tukevat lapsen toimijuutta ikätasoon suhteutettuna. Lastensuojelulaitoksen tulee turvata lapsen koulunkäynti sekä ruumiillinen koskemattomuus. Valvonnalla ja rajoilla lastensuojelulaitoksessa turvataan lasta vahingolliselta käyttäytymiseltä. (Tuloksellisuustarkastuskertomus Lastensuojelu: 2012: 17).

Henkilökunnan lähiesimiehen rooli on merkittävä lastensuojelussa yhdessä johtajan kanssa. Lähiesimiehen roolia sosiaalialalla on tutkittu vain vähän johtajatasoon verrattuna. Kaisa Löfin (2012) Tampereen yliopiston sosiaalityön progradu tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalialan johtamista lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että lähiesimiehen työtehtävä on olla asiantuntija, joka kirkastaa henkilöstön perustehtävän tarpeeksi etäältä ja konkretisoi työn. Lähiesimies fasilitoi, että perustyö on mahdollista suorittaa ja, että se on yhdessä henkilökunnan kanssa työntekijä, joka huomioi työkentän muutokset ja odotukset. (Löf 2012: 62-63.) Turun Ammattikorkeakoulu (tutkimuksia 31) on tutkinut lähijohtajuutta sosiaalija terveysalalla yleisesti, mutta tutkimuksessa ei ollut mukana lastensuojelun yksiköiden lähijohtajia. (Reikko, K. Salonen, K. ja Uusitalo, I. 2010.).

Sosiaalihuollon lähiesimiehellä on henkilöstöjohtamisen roolissa merkityksellinen asema työntekijöiden vaihtuvuuden estämisessä. Innostunut, kannustava ja positiivisen johtamisen kautta lähestyvä esimies saa motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän. Erityisesti sosiaalihuollon tehtävissä työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa myös asiakkaiden hyvinvointiin ja on kuormittava tekijä koko työyhteisölle. Lastensuojelussa työntekijän vaihtuvuus nähdään negatiivisena lapsen kehityksen kannalta. (Tansey 2008: 2.) Lastensuojelussa on tärkeää, että asiakaskokemus palvelusta on paras mahdollinen lapselle ja koko perheelle, jotta saavutetaan haluttu vaikuttavuus palvelussa. Lastensuojelussa liikutaan tuen ja kontrollin välimaastossa, jolloin aina ei voida saavuttaa asiakastytyväisyyttä, mutta esimiehen tärkeä tehtävä on mahdollistaa paras mahdollinen asiakastytyväisyys ja kokemus. Lähiesimies työskentelee lähellä asiakasrajapintaa ja työntekijöitä, jolloin voidaan käyttää valtaa ja vastuuta parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Asiakaskokemus on verrannollinen siihen, miten lähiesimies on saanut ohjattua työntekijöitä perustehtävän suorittamiseen. (THL 2015, Ahlroth– Havunen 2015: 41.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuvaa ja siihen vaadittavia työelämävalmiuksia, sekä työhön kuuluvaa vastuuta ja valtaa. Opinnäytetyön avulla saadaan ajantasaista tietoa lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työstä ennen alaa koskettavaa sosiaali- ja terveystieteiden rakenne uudistusta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää vastaavan ohjaajan työnkuvan laatimisessa, ja vastuun ja vallan selkeyttämisessä. Tuloksista voidaan nähdä vastaavan ohjaajan työn kehittämistarpeet ja lisätä tietoa alan nykytilasta. Tuloksia voidaan hyödyntää myös palkkaneuvotteluissa alan työpaikoilla ja ammattijärjestöissä. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu koskemaan vastaavia ohjaajia, jotka toimivat lastensuojelun laitoshuollon sijaishuoltoyksiköissä.

2 Tutkimuksen teoreettinen perusta

2.1 Lastensuojelun sijaishuolto

Lasten sijaishuollosta puhutaan silloin, kun lapsi on sijoitettu asumaan oman kotinsa ulkopuolelle lastensuojeluyksikköön, jossa huolehditaan lapsen päivittäisestä huollosta, hoivasta ja kasvatuksesta. Lasten sijaishuollolla pyritään turvaamaan lapsen turvallinen

ja tasapainoinen kasvu ja kehitys. Lapsi sijoitetaan lastensuojeluyksikköön sosiaalityöntekijän päätöksellä kiireellisesti, tai sosiaalihuollon johtavan viranhaltijan päätöksellä huostaanotettuna tai lastensuojelulain 83§ väliaikaismääräyksellä. Lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle myös avohuollon tukitoimena ja jälkihuoltona, mutta tällöin puhutaan sijoittamisesta eikä sijaishuollosta. Avohuollon ja jälkihuollon päätöksiin vaaditaan asiakkaan suostumus, ja päätöksen myötä lasta ei oteta huostaan. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 37§.). Vuonna 2016 Suomessa oli huostaanotettuna 10 424 lasta. Kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia oli 17 330, joko huostaanotettuna tai avohuollon päätöksellä. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 49§. Tilastoraportti 43/2017.)

Sijoituksia järjestetään perhehoidossa, ammatillisissa perhekodeissa, lastensuojelulaitoksissa tai muissa lapsen tarpeiden mukaisissa hoitopaikoissa. Lapsi voidaan sijoittaa väliaikaisesti myös kotiin, joko vanhemman tai huoltajan luokse tai lapsen läheisverkostoon. Lapsi voidaan sijoittaa myös muun perheen kanssa yhdessä. Huoltaja voi myös sopia lapsen yksityisestä sijoituksesta. Tällöin ei ole kyseessä sosiaaliviranomaisen tekemästä sijoituspäätöksestä vaan yksityishenkilöiden välisestä sopimuksesta. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 49§.) Vuonna 2012 astui voimaan lastensuojelulain muutos, jossa korostetaan ensisijaisena sijoittamisen vaihtoehtona lapsen perhesijoitusta, kodin ulkopuolelle. Tätä ennen ei ole otettu kantaa lainsäädännön puolelta sijaishuollon järjestämisen muotojen ensisijaisuuteen. Perhesijoitusten prosentuaalinen osuus (41,5%) kasvaa (56%), kun tarkastellaan tilastoja pitempiaikaisten sijoitusten valossa, jolloin lapsille pyritään löytämään kodinomainen sijoitusyksikkö. Lapsista 6 302 oli vuonna 2016 sijoitettuna laitoshoidon piirissä. Laitoshoitoon päädytään usein silloin kun katsotaan, ettei perhehoito voi vastata lapsen tarpeisiin turvallisesti. Usein laitossijoituksen asiakkaana on yli 12- vuotias lapsi, jolla on omaa kasvua ja kehitystä vaarantavaa käyttäytymistä, kuten päihteidenkäyttöä. Joissain tilanteissa myös lapsien vanhemmat voivat suosia perhesijoituksen sijaan laitossijoitusta, koska laitos nähdään ympäristönä, joissa voidaan vaikuttaa tukevimmoin toimin lapsen haitalliseen oireiluun. (THL. Tilastoraportti 43/2017) Valtiontarkastusviraston vuonna 2010 tekemässä tarkastuksessa ammatillisia perhekoteja ja lastensuojelulaitoksia oli yhteensä 640 kappaletta, joista laitoksien osuus oli 383. Yksityisiä lastensuojelulaitoksia näistä oli 84%. Yhden lapsen sijoittaminen lastensuojelulaitokseen maksaa noin 90 000 € vuodessa, kun perhehoidossa lapsen sijoittaminen maksaa noin 22 000€ vuoden aikana. (Tuloksellisuustarkastuskertomus Lastensuojelu: 2012: 17, 77.)

Sosiaalihuoltolain 22§ mukaan laitospalveluissa asiakkaalle on järjestettävä tarpeiden mukainen kuntoutus, hoito ja huolenpito, säilyttäen asiakkaan yksityisyyden, virikkeellisen ja turvallisen kasvuympäristön. Asiakasta tulee edistää omatoimisuuteen ja tukea asiakkaan toimintakykyä. Lastensuojelulain 59§ määrittää asuinyksikön henkilömitoitukset, ja jokaisessa asuinyksikössä tulee olla seitsemän hoidosta ja kasvatuksesta vastaava henkilökunnan jäsentä, seitsemään sijoitettua nuorta kohti. Yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa lastensuojelun asiakkaalle laaditaan asiakassuunnitelma. Asiakassuunnitelman pohjalta sijaishuollossa laaditaan asiakkaan hoito- ja kasvatussuunnitelma, joka toimii laitoksen henkilökunnan työn tukena, ja joka tarkentaa asiakassuunnitelmassa sovittuja asiakohtia.

Lastensuojeluyksikössä sijoitetulle lapselle usein nimetään kaksi omaa työntekijää (omaohjaaja/omahoitaja), vastaamaan lapsen pääasiallisesta huolenpidosta ja asiakkuuden suunnitelmallisuudesta. 1970-luvulla aloitettu omaohjaaja/omahoitajamalli perustuu tutkimuksiin, joissa on todettu, että sijaishuollossa lapsen kehitykselle on merkityksellistä luoda vakaa ja luottamuksellinen suhde johonkin aikuiseen. Joissakin tilanteissa omaohjaajat saavat lähes vanhempaan verrattavissa olevan aseman lapsen elämässä, joka kasvattaa merkittävästi lapsen sosiaalista ja emotionaalista pääomaa. Onnistunut ja vakaa omaohjaajasuhde eheyttää lapsen luottamusta aikuiseen. Vaihtuvuus henkilökunnassa tai lapsen sijoitusyksiköissä vaarantaa lapsen luottamusta aikuisiin ja saattaa aiheuttaa syrjäytymistä, sillä tällöin lapsen mielikuva vastuunkantajista ja perheestä hämärtyy. (Sinervo 1993:105. Bardy toim. 2009: 149-150.)

Valviran vuonna 2014 tekemän tarkastuksen mukaan Suomessa yhdellä lastensuojelun sosiaalityöntekijällä oli keskimäärin 40 asiakasta, jota pidetään yleisesti kohtuullisena asiakasmääränä. Kuitenkin lasten oikeuksien päivänä 2017, lastensuojelun sosiaalityöntekijät toivat tekemässään vetoomuksessa esiin, että pahimmillaan yhdellä sosiaalityöntekijällä voi olla yli 80 asiakasta. Vetoomuksessaan sosiaalityöntekijät vertasivat tilannetta lasten ja nuorten rakenteelliseen heitteillejättöön, jota alan aliresursointi aiheuttaa. Sosiaalityöntekijöillä ei ole aikaa tutustua asiakkaaseen, jolloin virheiden määrä kasvaa ja työn laadullisuus heikkenee. Tämä sosiaalityöntekijöiden tilanne jättää samanaikaisesti paljon vastuuta lastensuojelulaitoksen henkilökunnalle toteuttaa kasvatus- ja huolenpitovastuuta sijoitetuista lapsista. (Tuloksellisuustarkastuskertomus Lastensuojelu: 2012: 17, 77. Valvira, Valtakunnallinen lastensuojelun henkilöstöselvitys. 2014: 24. Manelius. Lasten oikeus suojeluun 19.11.2017.)

2.2 Sosiaalihuollon lähijohtajien työnkuva

2.2.1 Sosiaalialan johtamisen kategoriat

Sosiaalipalveluiden johtaminen jaetaan neljään eri kategoriaan; strategiseen, hallinnolliseen, ammatillisen työn ja asiakasprossin johtamiseen. Jaottelusta huolimatta kaikki tähtää vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen ja koskee näin olleen kaikkia johtajatason henkilöitä. (Kananoja – Lähteinen – Marjamäki - toim. 2010: 313, 336-339).

Strategisen johtamisen ei katsota olevan pysyvä tila, vaan strategia on eräänlainen prosessi, joka kehittyy ja muotoutuu vallitsevan tilan mukaisesti. Yhdysvaltain sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2003 julkaiseman System of Care-aloitteen mukaan menestyvän organisaation on luotava strategioiden sijaan dynaamisia prosesseja. (Shafer ym. 2010: 5). Strategiseen johtamiseen kuuluu vision ja päämäärän hahmottaminen ja keinojen kehittäminen siitä, miten visio tavoitetaan. Yleisesti strateginen johtaminen mielletään kuuluvan vain ylemmälle johdolle, mutta erityisesti strateginen henkilöstösuunnittelu heijastuu vahvasti lähiesimiehen rooliin esimiehenä. Sosiaalialan keskeinen voimavara on sosiaalityötä tekevä henkilöstö. Ilman riittävää ammattitaitoista henkilöstöä ei voida tuottaa asiakkaille laadukkaita sekä tasavertaisia sosiaalipalveluita maan laajuisesti. Henkilöstösuunnitteluun kuuluva henkilöstön riittävyys, perehdyttäminen, työn fasilitointi, kouluttautuminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen ovat keskeisiä lähiesimiehen työnsisältöjä, joihin esimiehet vahvasti vaikuttavat. (Kananoja ym. toim. 2010: 313, 336-339, Valtionvarainministeriö, 2005. STM. 2009: 47-48. Niirainen, ym. 2010: 96).

Hallinnollinen johtaminen on operatiivista johtamista, joka käsittää päivittäisen johtamisen muodot, kuten henkilöstö- ja taloushallinnon johtamisen. Hallinnollinen esimies vastaa, että toiminnot noudattavat yleisesti sovittua strategiaa sekä pysyvät linjassa esimerkiksi budjetin ja henkilöstöresurssien kanssa. (Kananoja, ym. toim. 2010: 313, 336-339).

Ammatillisen työn johtaminen on työntekijöiden välitöntä johtamista, ohjausta ja kehittämistä. Työnsisältönä on huolehtia työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen- ja henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työn edellytyksenä on jatkuva tietoisuus asiakasprosessista ja henkilöstön tilasta. Vastaavat ohjaajat vastaavat lastensuojelun sijaishuollossa ammatillisesta johtamisesta ja osittain asiakasprossin johtamisesta niiltä osin, jotka koskevat sitä lastensuojelun sijaishuollon yksikköä, jonne lapsi on sijoitettu. (Kananoja ym. toim. 2010: 313, 336-339).

Asiakasprosessin johtamiseen kuuluu asiakkaan palvelukokonaisuudesta huolehtiminen, ja se on merkittävin vastuualue vaikuttavuuden kannalta. Asiakasprosessin johtaja osaa hyödyntää kaikkia alan asiantuntijoita asiakasprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Asiakasprosessin johtamisen rinnalle muodostuu alan eri ammattilaisista tiimi, joka vastaa prosessista ja vastuuhenkilö koordinoi prosessin etenemisestä. Lastensuojelussa asiakasprosessin johtamisesta vastaa lapselle nimetty sosiaalityöntekijä. (Kananaja ym. toim. 2010: 313, 336-339).

2.2.2 Sosiaalialan johtamisen laatu ja kehittäminen

Vuonna 2007 julkaistu sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus käy läpi eri sosiaalihuollon ammattiryhmien työnjakoa. Lähiesimiesten tehtäviin nähdään kuuluvaksi ammatillisen työn johtaminen, joka varmistaa toiminnan tuloksellisuuden. Asiakastyön lähiesimiehen kelpoisuusvaatimuksena pidetään sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuslain mukaan soveltuvaa ammattikorkeakoulu tutkintoa, riittävää johtamistaitoa sekä laajaa alan tuntemusta. Lain säännös koskee monia eri sosiaalialan toimintayksiköitä ja antaa työnantajalle mahdollisuuden kelpoisuusvaatimusten soveltamiseen. Esimiestyöhön vaikuttavat yksiköiden asiakasrakenteet, yksikön koko, työntekijöiden koulutusrakenne ja yksikön omat erityispiirteet. Tärkeää esimiesvalinnassa on huomioida asiakkaiden ja henkilöstön tarpeet. (Kananaja ym. toim. 2010: 337.)

Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2015 päättyneessä Kaste-ohjelmassa yhtenä toimenpiteenä oli se, että johtamista vahvistetaan edistämään henkilöstön riittävyyttä ja kehittämään osaamista. Yhtenä kehittämisenalueena kunnille ja kuntayhtymille oli vuoteen 2015 saakka tehtävärakenteiden ja tehtäväkuvien kehittäminen. Kuntaliiton ja kumppaneiden yhteishankkeena toteutettiin vuosina 2006-2008 LapsiArvi-hanke. Hankkeessa määriteltiin laadun kriteerit lastensuojelupalveluille ja ne toimivat koko lastensuojelukentän perusvaatimuksina. Hankkeessa määriteltiin lastensuojeluyksikön hyvän johtajan ominaisuuksia. Näiden johtajaominaisuuksien katsottiin olevan esimerkkinä toimija, joka sitoutuu yhteisiin arvoihin, toimintaperiaatteisiin sekä omaan työhönsä. Muita hyvän johtajan ominaisuuksia katsottiin olevan se, että johtaja huomioi omassa käytöksessään sen, että hän kohtelee kunnioittavasti ja tasa-arvoisesti niin asiakkaita, työntekijöitä kuin yhteistyöverkostoja. Johtajan tulee myös kuunnella asiakasta ja osata toimia, kun asiakkaassa esiintyy tyytymättömyyttä. Hyvän johtajan tulee toimia luottamuksellisesti, olla

organisointikykyinen ja kyetä tekemään päätöksiä. Johtajan tulee hallita perustehtävä, tuntea lait ja säädökset, jotka vaikuttavat työhön ja hallita strategisen ja operatiivisen johtamisen taidot. Lastensuojeluyksikön hyvältä johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykenevää tukea henkilöstön työhyvinvointia. Palvelurakenteen hallitseminen, yhteistyö eri toimijoiden parissa, kokonaisuuksien hallinta ja kehittäminen, sekä omavalvontasuunnitelman noudattaminen ovat lastensuojeluyksikön hyvän johtajan kriteereitä. (LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle 2008:25.)

Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2007 julkaisemassa Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla määritellään kelpoisuusvaatimuksen mukainen riittävä johtamistaito. Johtamistaito on hankittu, joko koulutuksen aikana, lisäkoulutuksella saatuna tai aikaisemmalla käytännön kokemuksella hankittuna. Vaativiin johtamistehtäviin voidaan edellyttää sekä koulutuksen myötä tullutta tietoa ja kokemuksen kautta kerättyä taitoa. (Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla. 2007: 31.)

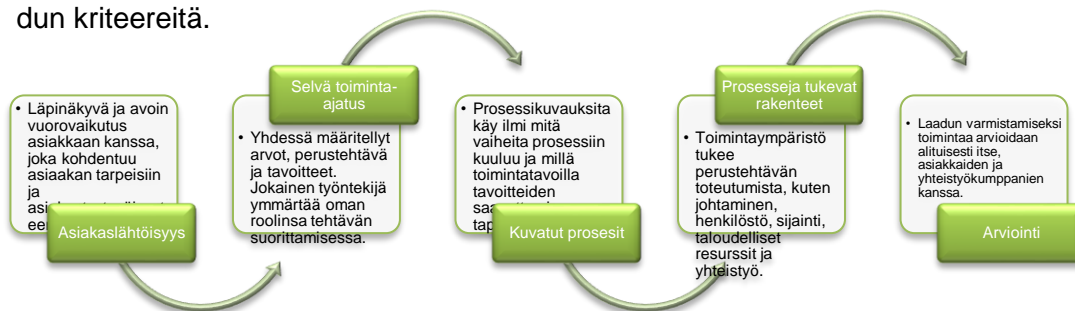
Haasteina työtehtävässä nähdään jatkuva kehittäminen työmenetelmissä, henkilöstön osaamisessa ja työhyvinvoinnin lisäämisessä. Avoimella ja osallistavalla vuorovaikutuksella saavutetaan esimiestyössä motivoitunut työntekijä, joka haluaa kehittää omaa osaamistaan ja joka on sitoutunut työhönsä. Kehittyvän työyhteisön kautta saavutetaan palvelutavoitteet ja uudistuvat työkäytännöt, jotka palvelevat asiakkaan palvelutarpeita. (Kallinen 2016: 76; Sarvimäki – Siltaniemi (toim.) 2007: 49-50. Kananoja ym. (toim.) 2010: 313, 319. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 10§.)

Korkeakoulujen arvointineuvoston vuonna 2004 julkaisemassa arvioinnissa pyritään saamaan korkeakouluja kiinnittämään enemmän huomiota johtamiskoulutukseen opiskeluiden suunnitelmissa. Haasteena nähdään se, ettei johtamiskoulutusta ole riittävästi opetusohjelmissa, ettei sen taso ole vastannut työelämän tarpeita kaikilta osin, ja että pätevistä opettajista on pulaa. Arvioinnin mukaan opetusta tulisi kehittää niiltä osin, että opiskelijat oppivat toimintaprosessien hallinnan ja ohjaamisen ymmärtäen niihin vaikuttavat tekijät. Johtajakoulutuksen saaneet ammattilaiset jakaantuvat epätasaisesti työelämän eri organisaatioissa ja työelämä ei painota riittävästi johtajakoulutuksen merkitystä tehdessään työntekijävalintoja valittavaan tehtävään. Ongelmana nähdään myös, ettei-

vät työntekijät ole valmiita johtotehtäviin, koska johtamisosaamista ei koeta olevan riittävästi. Arvioinnissa nähdään, että varsinkin sosiaalialan ammateissa prosessijohtaminen on oleellinen osa työtehtävien hoitoa ja sosiaalialan opinnoissa tulee kehittää erityisesti johtamisen, hallinnon ja talouden johtamista. (Murto ym. Korkeakoulujen arviointineuvosto. 2004: 69, 79,81. Kananoja ym. toim. 2010: 341.)

Vastaava ohjaaja työskentelee usein lähijohtajan tehtävissä lastensuojelulaitoksissa ja vastaa osaltaan asiakasprosessista ja henkilöstöstä johtajan alaisuudessa. Vastaavan ohjaajan työ käsittää usein myös päivittäisen asiakasohjauksen, yksikön kasvatustoiminnasta vastaamisen ja laadun vaalimisen. Sosiaali- ja terveysministeriön 2007 julkistamassa ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa korkeakoulututkintoa vaaditaan toimissa, joka sisältää asiakastyön ohjausta. Tämä säännös koskee lähinnä vain lastensuojelulaitoksen hoito- ja kasvatustehtävistä vastaavaa johtajaa, jolla tulee lastensuojelulain mukaan olla sosiaalihuollon kelpoisuuslain mukainen 10§:n 4. momentin vaatima pätevyys, joka on useissa tapauksissa vastaavan ohjaajan esimies. Lait ja suositukset eivät anna vastaavan ohjaajan toimeen määriteltyjä, joita voitaisiin hyödyntää tehtävänkuvaa ja pätevyyttä määriteltäessä. (Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla. 2007: 32. Mäkinen ym. 2009: 88.)

Lastensuojelun lähiesimiehen substanssiosaamiseen ja työnkuvaan kuuluu kiinteästi laadun varmistaminen ja arviointi. Tällöin varmistetaan, että asiakkaan, eli lastensuojelun tapauksessa lapsen ja perheen, etu toteutuu. Laadukkaan työn toteuttaminen ja kehittäminen auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään, kaikkien tietäessä yhteiset tavoitteet. Laadukkaan työn tekeminen antaa ratkaisumalleja ratkaista ristiriitoja, kun on yhteinen tahtotila ja tieto siitä, miten toimitaan. Yhteinen selkeä visio siitä miksi ja miten työtä tehdään vapauttaa työntekijän päivittäistä aikaa keskittyä olennaisen työn toteuttamiseen. Laadukkaan palvelun tuottaminen ja arviointi ovat toiminta-alasta riippuen yksilöllistä. Kuviossa 1 on kuvattuna toimialasta riippumatta palvelutuotannon yhteisiä laadun kriteereitä.



Kuvio 1. (Puonti – Saarnio – Hujala - toim. 2004:256-258.)

Englannissa toimivan Skills for Care-organisaation tarkoituksena on koota yhteen ja tarjota ajantasaista tietoa, käytäntöjä, kehitystä ja tukea sosiaalipalveluiden johtajille. Englannin julkisen terveydenhoitopalveluiden NHS:n mallin mukaan Skills for Care on koonnut alueet sosiaalialan hyvästä johtajuuden ulottuvuudesta (kuvio 2). Sektoreissa on erikseen alueet, joissa on korostettu, miten johtajuuden tasot näyttäytyvät työntekijästä strategiseen johtajuuteen.



Kuvio 2. Sosiaalialan johtajuuden ulottuvuudet NHS:n mallin mukaan

Hyvä sosiaalialan johtaja osoittaa henkilökohtaisia ominaisuuksiaan johtaessaan, kehittämällä itsetuntemustaan omista arvoistaan, periaatteistaan ja oletuksistaan ja kokemuksista. Johtajan tulee kyetä organisoimaan oma roolinsa toimimaan tehokkaasti, mutta huomioida myös muita. Johtajan henkilökohtainen kehittyminen on yhdistelmä ammatillista kehittymistä, omia kokemuksia ja muiden palautetta. Johtaja toimii rehellisesti, avoimena ja eettisten periaatteiden mukaisesti, eikä epäile ryhtyä toimiin, jos huomaa jotain rikottavan. (Skills for Care 2014: 13-16.)

Johtajan työskennellessä muiden parissa tulee huomioida, että johtajan tehtäviin kuuluu sisäinen ja ulospäin suuntautuva yhteistyö, jossa palveluiden tarjoaminen on keskeisessä roolissa. Johtajat tekevät yhteistyötä palveluiden kehittämisessä ja käyttämisessä käyttäjien sekä verkostojen kanssa. Yhteistyön rakentumisen ehtona on kuuntelu, toisten

tukeminen, luottamuksen saavuttaminen sekä ymmärrys. Johtajat kannustavat työntekijöitä osallistumaan ja fasilitoi, osallistavan ympäristön, jossa jokainen työntekijä uskaltaa kokeilla. Tehokkaat johtajat toimivat yhdessä tiiminsä kanssa, palvelun tuottamisen ja kehittymisen saavuttamiseksi. (Skills for Care 2014: 19-22.)

Hyvä palveluiden hallinta näkyy NHS: N mallin mukaan niin, että johtaja osallistuu aktiivisesti palveluiden suunnitteluun saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Resurssien suunnittelussa johtaja ymmärtää käytettävissä olevat resurssit ja organisoi ne siten, että ne ovat tehokkaasti käytössä, huomioiden turvallisuuden ja tarpeiden moninaisuuden. Ihmisiä johtaessaan johtajan tulee näyttää suuntaa, arvioida suorituskykyä ja motivoida työntekijöitä, huomioiden tasa-arvoinen kohtelu sekä ihmisten moninaisuus. Suorituskyvyn tehokkaaseen johtamiseen kuuluu, että johtaja pitää itseään ja muita vastuullisena palveluiden ja organisaation tuloksiin. (Skills for Care 2014: 25-28.)

Johtajan tulee huomioida palveluita käyttävien asiakkaiden turvallisuus arvioida ja hallita riskejä palveluiden kehityksessä ja ottaa huomioon taloudelliset näkökulmat. Työskennellessään itsenäisesti tai tiimin parissa johtajan tulee ajatella analyttisesti sekä käsitteellisesti sitä, miten palveluita tulisi kehittää. Johtajien tulisi kannustaa kehittämismyönteiseen kulttuuriin työpaikoilla sekä osallistua ja johtaa sosiaali- ja terveyspalveluiden muutosprosessia. (Skills for Care 2014: 31-34. Hewes 2013.)

Jotta johtaja voi asettaa suunnan johtamalleen toiminnalle, tulee johtajan tunnistaa ja ymmärtää asiayhteydet, jotka ohjaavat muutosta ja muutokseen. Johtajien tulee kerätä tietoa, joka mahdollistaa sellaisen tietoperusteisen päätöksen tekemisen, jolla saavutetaan toivottu muutos ja kehitys palvelussa. Johtajien tehdessä valintoja, tulee päätöksissä näkyä johtajan oma arvio tietopohjan sekä omien arvojen välillä. Johtajat arvioivat päätöksensä ja tekevät korjaavia toimenpiteitä niitä vaadittaessa sekä kantavat vastuun päätöksistään. (Skills for Care 2014: 37-40. Hewes 2013.)

Visioiden luomisen ulottuvuudessa, johtaja aktiivisesti kehittää ja arvioi palveluiden toimivuutta yhdessä asiakkaiden, työntekijöiden ja verkostojen kanssa. Johtaja huomioi tulevaisuuden skenaariot, jotka saattavat vaikuttaa palveluiden tuottamiseen ja varmistaa, että palveluiden nykytila on linjassaan tulevaisuuden kehityksen kanssa. Johtaja voi rohkeasti ja luovasti luoda visioita, jotka ovat linjassa keskeisten sosiaali- ja terveyspalveluiden arvojen kanssa. Muutosten johtajan tulee pystyä sitoutumaan muutokseen ja

kehittymiseen innokkaasti ja oman toiminnan esimerkillä sekä perustelemalla pystyä motivoimaan työntekijät muutokseen. Johtajan tulee huomioida muutosta johtaessaan sidosryhmät ja organisaation muut tekijät, joihin muutokset saattavat vaikuttaa. Strategisessa johtamisessa tulee aktiivisesti hakeutua mukaan poliittisella tasolla tehtävään sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. (Skills for Care 2014: 43-44; Hewes 2013.)

Strategian toteuttaminen pitää sisällään strategian luomisen, kehittämisen ja istuttamisen. Strategisen johtajan, tulee huomioida organisaation vanhat toimivat mallit ja parhaat käytännöt. Johtaja tunnistaa, että suunniteltavissa olevat muutokset ovat käytettävissä olemassa olevissa palveluissa ja hahmottaa selkeästi vastuuvollisuudet sekä tunnistaa muutoksien tukevan organisaation strategiaa. Strategisen johtajuuden tulee myös pystyä nopeaan reagointiin, jos strategia ei vastaa palveluntarvetta. Johtajan tulee tunnistaa strategian epävarmuustekijät ja pyrkiä lieventämään näitä, kuuntelemalla aktiivisesti strategian toteuttajia ja olla avoin uusille ehdotuksille sekä kriittiselle palautteelle. (Skills for Care 2014: 47-48; Hewes 2013.)

2.2.3 Sosiaalihuollon ammattinimike

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstä (817/2015) tuli voimaan 1.3.2016 Suomessa. Lain tarkoituksena on taata asiakkaille oikeus laadultaan hyvään sosiaalihuoltoon ja kohteluun sekä parantaa asiakasturvallisuutta. Laissa määritellään myös sosiaalialan ammattihenkilöstön oikeudet ja velvollisuudet. Lailla varmistetaan, että sosiaalihuollon ammattihenkilöillä on asianmukainen koulutus, riittävä pätevyys ja valmiudet toimia ammatissa. Sosiaalihuollon ammattihenkilöllä tulee olla myös mahdollisuus kehittää ja ylläpitää ammattitaitoa. Lain pyrkimyksenä on myös luoda ammattihenkilöiden yhteistyötä, ja asiakkaiden palvelutarpeet huomioiden edistää tehtävärakenteen muodostumista. Lain myötä järjestetään myös sosiaalihuollon ammattihenkilöiden ammattitoiminnan valvonta. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015.)

Valvira perusti Suosikki-keskusrekisterin, johon kaikkien sosiaalialan ammattilaisten tuli hakeutua vuoden 2017 loppuun mennessä. Valvira myöntää oikeuden harjoittaa sosiaalihuollon ammattia laillistettuna ammattihenkilönä ja myöntää kolmenlaisia ammatin harjoittamiseen liittyviä oikeuksia; oikeuden toimia laillistettuna sosiaalihuollon ammattihenkilönä, oikeuden käyttää nimisuojaattua ammattinimikettä ja rajoitetun ammatinharjoittamisluvan. Laillistettuja sosiaalihuollon ammattihenkilöitä ovat sosiaalityöntekijä, sosionomi ja geronomi. Nimikesuojaattuja ammattinimikkeitä ovat lähihoitaja, kodinhoitaja ja

kehitysvammaistenhoitaja. Ammattinimikkeellä voi toimia myös väliaikaisesti muu kuin laillistettu ammattihenkilö, mutta tällöin henkilön tulee olla opiskelija ja täytettävä laissa säädetyt tarkemmat edellytykset. (Valvira, sosiaalihuollon ammattihenkilöt. 2016.)

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005 määrittelee keskeisimmät kelpoisuusvaatimukset sosiaalihuollon ammattilaisista. Laissa ei ole määritelty tarkempia määrittelyjä ammattilaisten tehtävärakenteesta tai työnjaosta, vaan lakia täydennetään näiltä osin valtakunnallisilla suosituksilla. Lain tarkoituksena on parantaa sosiaalihuollon asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa ja varmistaa palveluntuottajien koulutus sekä perehtyneisyys alaan. Lakia sovelletaan kaikkiin sosiaalihuollon palveluihin, riippumatta siitä, mikä hallintokunta palvelun tuottajalla on. (Kananoja ym. (toim.) 2010: 321. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 1-2§.)

Talentia on sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö, joka toimii esimerkiksi sosionomien etujen valvojana työelämässä. Talentian sivuilla on määritelty muutamia esimerkkejä sosionomi AMK ja sosionomi YAMK ammattinimikkeistä ja työtehtävistä. Sosionomi AMK:n alta löytyy lastensuojelulaitoksen vastaava ohjaaja ja sosionomi YAMK tehtävissä on mainittu palveluyksikön vastaava ohjaaja. (Talentia ammatit ja kelpoisuusehdot. 2017.)

2.2.4 Terveystenhuollon lähiesimies

Lastensuojelun vastaavan ohjaajan työnkuvaa on tutkittu vähän verraten terveydenhuollon osastonhoitajan työhön, joka voitaisiin kutsua monelta osin työtehtävien saralta terveydenhuollon vastaavaksi ohjaajaksi. Terveystenhuollon hierarkiassa osastonhoitajan työtehtävät ovat muuttuneet vuosien saatossa yleismiehen toimista johtajuutta korostavaan perustyön mahdollistajaan. Osastonhoitajan tehtäviin kuuluu kustannustehokas ja laadullinen ajattelu, kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, moniammatillinen työ eri toimijoiden kanssa ja joissakin yksiköissä välitön hoitotyö, mutta vähenevissä määrin. Osastonhoitajat ovat siirtyneet hoitotyön johtajiksi, jolloin tulee esiin osastonhoitajan substanssiosaaminen ja asiantuntijuus hoitotyöstä. Välittömän hoitotyön väheneminen osastonhoitajien koulutuksessa on luonut työhön tilanteen jossa koulutus, joka valmistaa esimiestyöhön, ei välttämättä anna substanssi osaamista riittävästi hoitotyön johtamiseen. (Surakka – Kiikkala – Laitinen – Rantala 2008:53-59.).

Lastensuojelun vastaavan ohjaajan lähijohtamiseen voidaan liittää yleiset lähijohtajan tehtävät kuten taloushallinto, henkilöstöasiat, kehittäminen, raporttien ja hoitosuunnitelmien laadinta, asiakastyö ja verkostoyhteistyö. Työalueista tai työnkuvista ei voida laatia yhdenmukaisia toimenkuvia, koska tehtävät ovat sidottuja yksikön kokoon ja palvelu-alaan. Lähijohtajan merkitys omassa työyksikössä on kuitenkin merkittävä ja heihin kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia sekä henkilöstön puolelta että johdon taholta. Lähijohtaja vastaa harvoin strategisten linjojen suunnittelusta ja määrittelystä, mutta hänen tulee olla tietoinen strategiasta, jotta ne voidaan toteuttaa työntekijöiden kanssa ja johtaa päivittäistä toimintaa. Osastonhoitajan valtasuhdetta on kuvattu sanomalla, että heillä on kaikki vastuu johtamastaan toiminnasta, mutta ei valtaa johtajana. Tämän voidaan nähdä pätevän myös lastensuojelun vastaavan ohjaajan toimeen, jossa johtajuus on jaettuna varsinaisen yksikön johtajan ja lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän kanssa. (Reikko ym. 2010:33. Surakka ym. 2008:50).

2.2.5 Työnkuvaus

Työ- ja elinkeinotoimiston internet työnhakua palvelu te-palvelut.fi:ssä 12.1.2017, löytyy sanalla "vastaava ohjaaja" 142 työpaikkaa, joista kolme on lastensuojelun sijaishuollon palveluihin haettava vastaava ohjaaja. Muut hakutulokset ovat tulosta siitä, että ilmoituksissa mainitaan sana "vastaava" tai vastaavan ohjaajan toimi on eri sosiaalihuollon palveluissa kuten vanhus tai vammaispalveluissa eikä lastensuojelun sijaishuollossa. Työpaikkailmoituksissa yksiköt edellyttävät hakijalta korkeakoulututkintoa sosiaali- tai terveysalalta, alan työkokemusta ja aiempaa esimiestyön kokemusta. Työtehtäviksi on mainittu ohjaajien lähiesimiehenä toimiminen (mm. työvuorosuunnittelu) ja yksikön toiminnan johtaminen (suunnittelu, toteutus, arviointi, kehittäminen ja talouden seuranta). Vastaavan ohjaajan työhön kuuluvat työpaikkailmoituksien mukaan kirjalliset tehtävät, hoito- ja kasvatustyön laadun varmistaminen, verkostoyhteistyö sekä aktiivinen toimiminen ja yhteistyö lapsen ja hänen verkostonsa kanssa. Taustaorganisaatiossa tukea saa johtajilta, palvelupäälliköiltä ja sosiaalityöntekijöiltä. Vastaavalta ohjaajalta odotetaan asiakaslähtöistä työskentelyä, niin että hän pitää lapsen keskiössä, sekä hyviä vuorovaikutustaitoja ja itsenäistä työskentelytapaa jossa korostuu ratkaisukeskeisyys. (Työvoimahallinto. 2017).

Työnkuvauksia käytetään rekrytoinnissa määrittelemään työnhakijan osaamisvaatimuksia, ja niiden tulee vastata todellisuutta. Työnantajan vastuulla on, että työntekijällä on

oikea kuva haettavasta työstä ja, että työntekijä tiedostaa tehtäväkuvan työsopimuksessa. Työnkuvilla on merkitystä kehityskeskusteluiden pohjana, jolloin arvioidaan työntekijän kehittymistä työssään, koulutustarpeita, palkkaa ja jatkotavoitteita. (Mäki- Liedenpohja – Parikka - 2014:36.)

2.2.6 Henkilöstöjohtaminen sosiaalialalla

Sosiaalialan johtamisessa lähennyttään alituisesti yritysorganisaatioiden johtamisen mallia, jolloin työhön mukaan tulee aiempaa enemmän mukaan kustannustehokas ajattelumalli ja kilpailukyky. Muutosten läpiviennissä organisaatiossa on vastuullisessa asemassa myös lähiesimiehet. Uusina haasteina sosiaalialan johtamisessa ovat jaettu johtajuus, jatkuva kehittyminen asiantuntijana ja asiakkaiden osallisuuden lisääminen. Haasteisiin vastaaminen ja niiden vieminen työyhteisöihin luovat henkilöstöjohtamiseen muutospaineita, jotka voivat vaikuttaa omaan työssäjaksamiseen ja kaventaa näkymää oman työn vaikuttavuuteen. (Pehkonen - Väänänen-Fomi toim. 2011: 94-95.) Henkilöstöjohtamisen kompetensseista nähdään yhdeksän eri kokonaisuutta, joihin henkilöstöjohtaminen pohjautuu; organisaatorakenteen suunnittelu, johtamisosaaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, liiketoimintaosaaminen, vuorovaikutuskompetenssi, strategioiden hallinta, siirtäminen käytäntöön ja asiakaskeskeisyys. (Juuti, 2015:168-169.)

Lähijohtamisen katsotaan koostuvan perustehtävän varmistamisesta työyhteisössä. Toiminnan tulee olla tavoitteellista ja lähiesimiehen tulee sisäistää, että hän edustaa työnantajaansa. Lähijohtaja toimii rajapinnassa työntekijöihin, asiakkaisiin ja esimiestasoon nähden, ja vastaa arjen toimintojen johtamisesta. Lähiesimies vastaa ylemmän johdon laatimien strategioiden ja visioiden jalkauttamisesta työntekijöille ja vastaa siitä, että missio toteutuu. Lähiesimiehen tulee olla kannustava esimies, joka on jämäkkä ja rohkea toimiessaan tasa-arvoisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Lähiesimies huolehtii työyhteisössä laadittujen pelisääntöjen noudattamisesta ja luo työyhteisöön yhteisöllisyyttä, myös puuttumalla ongelmakohtiin avoimesti. Luottamus on avain työilmapiiriin, jossa kaikki alaiset tuntevat koko organisaation yhdessä sovitut tavoitteet ja näkevät oman osuutensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin työntekijät voivat luottaa esimieheen ja kollegoihin siinä määrin, ettei pelätä liaksi ottaa riskejä ja tehdä päätöksiä, jolloin taas työntekijä uskaltaa kehittää toimintaansa. Oma-aloitteellisuuden ja vastuunjakamisen

rinnalla puhutaan jaetusta johtajuudesta, joka luo omistautuneisuutta työpaikkaa kohtaan. Tämä lisää työntekijän suorituskkyä ja hyvinvointia työelämässä. Lähiesimieheltä odotetaan myös verkostoitumisen taitoja ja vastuullista vaikuttamista myös työyksikön ulkopuolella. (Mäki, ym. 2014:8-9. Järvinen – Rantala – Ruotsalainen 2016:148-150.) Ulla Isosaaren tutkimuksen ”Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa” (2008) teoreettisessa osassa käy ilmi, kuinka suuri vaikutus lähihoitajalla on alan veto-voimaisuuteen ja alalla pysymiseen. Esimiehen kykenemättömyys luoda työyhteisön me-henkeä, avoimuutta ja kunnioittavaa ilmapiiriä on saanut monet terveydenhuollon henkilöt siirtymään toisiin tehtäviin. Tutkimuksen tulos on yhteneväinen Suomen suurimman työnhakukone Duunitorin teettämän kyselyn mukaan jossa, 97% vastaajista (N = 1130) koki, että huono johtaminen ja työilmapiiri ovat suurimpia syitä vaihtaa työpaikkaa. Lähijohtamisen merkitys ja rooli työntekijöille on suurempi kuin organisaation yleinen toimintakulttuuri. Epäonnistuminen lähijohtamisessa on vaikeaa korjata organisaation muilla toimenpiteillä. (Isosaari 2008: 2-3. Duunitori 2017.)

2.2.7 Työelämävalmiudet

Työelämävalmiudet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe käsittää työllistymisen kannalta välttämättömät perustaidot, kuten luku- ja kirjoitustaidon sekä työelämässä arvostettavat yksilölliset persoonallisuuden piirteet, kuten rehellisyyden ja luotettavuuden. Seuraavaan vaiheeseen luetaan kuuluvaksi työtehokkuuden valmiudet, kuten tietojen ja taitojen sekä asenteiden oppiminen, joka määrittää ihmisen yksilöllistä työtehokkuutta. Toisen vaiheen valmiudet voidaan jakaa vielä kolmeen valmiuteen, joita on substanssiosaamisen taidot, yleiset taidot sekä henkilökohtaiset kompetenssit, kuten johtamis- ja arvostelukyky, itsevarmuus tai aloitekyky. Kolmannen työelämävalmiuden kokonaisuuden muodostaa organisaation kyvykkyysien kehittäminen niin, että saavutetaan organisaation parhain suoritus. Käytännössä organisatorinen kyvykkyys ilmenee systeemin ajatteluna, jolloin korostuu tiimityöskentelytaidot, laatutietoisuus, jatkuvan oppimisen taidot, asiakassuuntautuneisuus, business-äly sekä itsensä johtaminen. Työelämävalmiudet sekä kompetenssit ovat sidoksissa tehtävään työhön, alaisiin ja ne ovat muuttuvaisia työn luonteen muuttuessa. Yleisesti kompetenssit ovat tietoja sekä taitoja, joita tarvitaan työtehtävän hoitamiseen. (Heikka 2008: 15-16. Ruohotie 2004: 24-25.)

Helena Heikka Oulun yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan tutkimuksessa on tutkinut sosiaali- ja terveystoimintajohdan työn sisältöä ja kompetensseja (2008). Heikan tutkimuksen

perusteella sosiaali- ja terveysalan johtajien kompetenssit koostuivat substanssiosaamisesta, henkilöstöjohtamisesta, talouden johtamisesta, verkostoyhteistyöstä, viestinnästä sekä projektitoiminnasta. Heikan määritelmän mukaan kompetenssit ovat yksilö- ja yhteisötasolla ilmeneviä kykyjä, ominaisuuksia ja valmiuksia, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista. Emeritusprofessori Pekka Ruohotie on määritellyt työelämävalmiudet elämänhallintaan, kommunikaatiotaitoihin, ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä innovatiivisuuteen ja muutosten hallintaan (kuvio 3.). Kompetenssit voidaan siis nähdä edellytyksinä tavoitteiden saavuttamiseen, mutta ne eivät ole jatkuvasti esillä, vaan ihmisen erilaiset kompetenssit tulevat esiin tilannesidonnaisina. Kompetensseissa yhdistyy tiedot, taidot sekä asenteet. (Heikka 2008: 15-16. Keskitalo toim. 2004: 26., 22)



Kuvio 3. Pekka Ruohotien työelämävalmiudet

ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System) eli eurooppalainen opinto-suoritusten ja arvosanojen siirto- ja kertymisjärjestelmä projektin mukaan yleiset kompetenssit voidaan jakaa itsensä kehittämiseen, eettiseen osaamiseen, viestintä- ja vuorovaikutusosaamiseen, kehittämistoiminnan- ja kansainvälisyysosaamiseen sekä organisaatio- ja yhteiskuntaosaamiseen. (Laurea Ammattikorkeakoulu 2010: 42.)

Sanojen ”kompetenssi” ja ”valmius” ero sekoittuu riippuen siitä, missä asiansynteudessa asiaa käsitellään. Emeritusprofessori Pekka Ruohotie on määritellyt (2004) kompetenssin,

”yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa. Ne voivat olla laajasti erityyppisissä ammateissa (tai elämän eri alueilla) sovellettavia valmiuksia tai hyvin kapea-alaisia spesifeissä työtehtävissä tarvittavia valmiuksia.” (Keskitalo, J. toim. Ruohotie, P. 2004: 22.)

2.2.8 Esimiehen auktoriteetti

Esimieheksi voi hakeutua suoraan tehtävään kouluttautuneena, tai joissakin tapauksissa asiantuntijoiden joukosta nousta esimiehen rooliin. Tilanne saattaa muodostua haastavaksi uudelle esimiehelle, kun tulee nähdä uusi työrooli entisten kollegoiden esimiehenä aiemmin rinnalla työskentelyn sijaan. Esimiehillä, joilla on voimakas kontrollin tarve, voi olla vaikeuksia jakaa vastuu tai muodostaa yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Työryhmästä noussut esimies, saattaa liiaksi nojata aseman tuomaan valtaan, joka etäännyttää esimiehen työryhmästä, jolloin valta korostuu. Vastakohtana valtaa ja esimiesroolia karteleva esimies saattaa nojautua työryhmäänsä, jolloin uudet valtuudet esimiehenä suuntautuvat työryhmästä huolehtimiseen, eikä esimiehen varsinaisiin tehtäviin. Positiivista työntekijätason ylennyksessä voidaan nähdä, että entiset kollegat ovat oppineet tuntemaan ja luottamaan uuteen esimieheen ennen ylennystä, jolloin muutos on helpompi koko työryhmälle. Esimiesasemassa tulee ymmärtää, että hierarkkisessa muutoksessa tulee vastuu olla työntekijän edustajan, eikä esimiesasemassa katsota hyvällä ystävyyssuhteita alaisten kanssa. Lähiesimiehen tulee pitää tietty ammatillinen etäisyys alaisiinsa, mutta samalla etäisyys säilyy myös ylempään johtoon, joka jättää lähiesimiehet monelta osin yksin, jos yksikössä ei työskentele muita lähiesimiehiä. (Ahlroth – Havunen 2015: 15.; Reikko, ym. 2010:30.; Salus 2004:13-14.)

Esimiehiin kohdistetaan paljon odotuksia ja toiveita. Alaisten odotukset esimieheen liittyvät tilannetajuun, ratkaisukykyyn ja tasa-arvoisiin ihmissuhdetaitoihin. Tärkeänä pidetään, että esimiehen tulee käyttäytyä tilanteesta riippumatta odotetusti ja toimia puheidensa mukaisesti. Alaiset kaipaavat, että esimiehet ovat läsnä, mutta liiallinen töiden valvominen koetaan holhoamiseksi. Se miten työntekijä suhtautuu esimieheen auktoriteettina, riippuu työntekijän omasta sisäisestä auktoriteetista, joka on kehittynyt ihmisen kasvaessa suhteessa aiempiin auktoriteetteihin elämässä, kuten vanhempiin ja opettajiin. Esimiehen oma sisäinen auktoriteetti vaikuttaa siihen, miten esimies johtaa. Heikentynyt auktoriteetti saattaa ilmetä huutamisena, vähättelynä tai loukkaantumisena. (Romppainen – Kallasvuori - 2011: 100-109.)

2.3 Valta ja vastuu

Valta sanana herättää ihmisissä erilaisia tunteita, osa ihmisistä sitä janoaa ja osa karttaa. Työyhteisöissä jokainen käyttää oman työroolinsa valtaa, asemasta riippumatta, jolloin valta voidaan mieltää tasavertaiseksi. Esimiesasemassa toimiessa valta on kuitenkin välttämätöntä koska ilman valtaa ei voida saavuttaa vaikutusvaltaa, ja ilman tätä ei voida ohjata toimintaa ja tehdä ratkaisuja, joita esimiesasemassa toimivan on välttämätöntä tehdä. Valta ja vaikutusvalta koetaan eri merkitystä kantaviksi, valta koetaan koskevan tilanteita, joissa vallankäytön kohteella ei ole omaa vaikuttamisen mahdollisuutta tilanteeseen, kun taas vaikutusvalta koetaan myönteisenä tilanteena, jolloin vallankäytön kohteet kokevat toiminnan perustelluiksi. Lopputulokset sanasta riippumatta ovat samat, ohjattu toiminto tiettyyn tavoitteeseen. Esimies käyttää sekä ohjaavaa että osallistavaa vuorovaikutustyyliä, molempia tyyliä tarvitaan ja erilaiset vuorovaikutustyyli vaikuttavat johtamiseen. Vuorovaikutustyyli myös kuvastaa johtamisoppia, jota esimies työssään käyttää. Ohjaavassa vuorovaikutustyyliä korostuu suorittaminen ja tehokkuus, kun taas osallistavan tyylin vahvuus on yhteistyö ja oma vastuu. Ohjaavassa vallassa korostuu esimiehen asema, ja työyhteisö toteuttaa esimiehen ohjeistusten mukaan tehtävänsä. Ohjaava vuorovaikutustyyli kuvaa johtamisopeista asioiden johtamista (management), jossa yhteisesti sovitulla toimintamallilla pyritään tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin esimies valvoo tavoitteiden toteuttamista sekä saavuttamista. Asioiden johtaminen on mahdollista paremmin ympäristöissä, joissa vallitsee vakaat ja ennustettavat olosuhteet. Osallistavassa tyyliä, esimies näkee yhteistyön ja osallistamisen tärkeänä työkaluna ja käyttää päätös- ja vaikutusvaltaa mahdollistaakseen työyhteisön työn tekemisen. Osallistavassa vuorovaikutustyyliä on nähtävissä ihmisten johtamisen johtamisoppi (leadership), joka korostuu erityisesti epävarmoissa olosuhteissa, joissa korostetaan muutoksen johtamista. Esimies arvostaa ja korostaa työntekijöiden näkemyksiä ottamalla ne mukaan ja kannustaa työntekijöitä työhön. Esimiesaseman myötä tuleva valta ja asema tukevat mahdollisuutta toimia, mutta tavoitteellinen työskentely vallan käytön päämääränä saavutetaan vasta yhteistyössä muiden kanssa. (Kuusela 2012: verkkokirja; Reikko ym. 2010: 22-25.)

Päätöksien tekeminen on näkyvin vallan muoto, joka liitetään esimiesasemassa toimivan henkilön rooliin. Ilman päätöksiä sekä valintoja ei organisaation tavoitteellinen työskentely etene. Päätöksiä tehdään suurissa linjanvedoissa, arkisissa tilanteissa ja tehdyt valinnat vaikuttavat tuleviin toimintatapoihin. Jokainen tekee päätöksiä elämässään sen hetkisen parhaimman tiedon mukaan, huomioiden tuleva ja inhimillisesti myös tunteiden

vaikuttaessa ratkaisuun. Esimiehen odotetaan tekevän päätöksiä perustuen loogiseen päättelyyn, jossa mukana on järki ja olemassa oleva tieto. Usein kuitenkin esimiesten päätöksentekoon sekoittuu myös tunne, kun puhutaan tilanteista, joissa päätös tulee tehdä nopeasti tai päätöksentekijän tulee tehdä ratkaisu epävarmuuden vallitessa. Tunteet tulevat myös mukaan tilanteissa, kun päätöksenteko vaikuttaa ihmisiin. Nykyisen tiedon mukaan tunteiden mukanaolo päätöksenteossa on tarpeellista, ellei jopa välttämätöntä, koska tunteiden taustalla on biologisia tekijöitä, jotka ovat muovautuneet vuosituhansien saatossa ja auttaneet ihmistä selviytymään tähän päivään saakka. Päätöksiä hyväksymisessä tärkeintä on päätökseen johtaneet perustelut ja esitystapa. Esimiehen tulee varata aikaa ja perustella päätöksensä, sekä muistaa kertoa avoimesti siihen vaikuttaneet seikat, vaihtoehdot ja riskit joita päätös sisältää. Tottumukset päätöksenteossa toimivat silloin kun päätöstilanne on nopea jolloin vanhat ja hyväksi havaitut päätökset voivat nopeuttaa tilanteen ratkaisua, mutta tällöin päätöksentekijän tulee tunnistaa, että päätös perustuu tottumuksen. Ilman että päätöksentekijä tunnistaa totuttujen päätöksiä käyttämisen voi seurata kasa huonoja päätöksiä ja kehittyminen päätöksenteossa on loppunut. (Kuusela, S. 2012: verkkokirja; Neuvonen, M. 2014. Verkkokirja)

Vastuu on tekijän sisäinen ulottuvuus ja ammatillinen etiikka, johon liitetään henkilökohmainen syyllisyys ja moraali. Puhuttaessa ulkoisesta ulottuvuudesta käytetään sanaa tilivelvollisuus, jossa voidaan vaatia asiasta tilille ja tekijällä on perusteluun velvollisuus. Sekä vastuu ja tilivelvollisuus ovat vallan käänköpuoli. (Isosaari 2008:6.)

Usein ajatellaan, että vastuu ja vastuullisuus käsittävät samaa. Syvemmin tarkasteltuna voidaan kuitenkin todeta, että vastuullisuudesta puhuttaessa puhutaan sanan syvemmästä merkityksestä. Esimies voi olla vastuussa lopullisten päätösten tekemisestä ja niiden seurauksista, mutta puhuttaessa vastuullisuudesta ymmärretään, vastuullisuuden olevan ajattelutapa, eikä aseman tuoma vastuu. Ajattelutapaa kuvaa, ”olen ihminen, jonka tulee tämä saada tapahtumaan”. (Zenger 2015.)

2.3.1 Vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin

Lastensuojelutyön sijaishuollossa käytetään aina julkista valtaa, koska tällöin viranomainen on tehnyt päätöksen sijoittaa lapsen pois kotoa ja valinnut lapselle yksikön, jossa lapsen tarpeisiin voidaan vastata. Lapsen ollessa sijoitettuna, julkista valtaa käyttää lapsen elämässä sosiaalityöntekijät, laitoksen johtaja ja hänen määräämänsä kasvatus- ja hoitovastuussa oleva työntekijä. Vallankäyttö ei voi perustua mielivaltaan, vaan aina

puututtaessa ihmisen perusoikeuksiin tulee perustelut löytyä laista. Valtaa käytetään myös arjessa, kun sijaishuollon yksiköissä ohjataan ja tuetaan tietyn kaltaiseen toimintaan. (Alhanen 2014: 17-21.)

Merkittävin laissa säädetty vallankäyttö muoto lastensuojelun sijaishuollossa on rajoituspäätökset. Lastensuojelun sijaishuollossa on käytettävissä lastensuojelulain (13.4.2007/417) 11:n luvun mukaiset rajoituspäätökset, jotka kohdistetaan asiakkaisiin. Rajoituspäätöksiä ovat; aineiden ja esineiden haltuunotto (65§), yhteydenpidon rajoittaminen ja lapsen olinpaikan ilmoittamatta jättäminen (62§ ja 63§), henkilöntarkastus - ja katsastus (66§), omaisuuden ja lähetysten tarkastaminen (67§), omaisuuden ja lähetysten luovuttamatta jättäminen (67§), kiinnipitäminen (68§), liikkumisvapauden rajoittaminen (69§), eristäminen (70§) ja erityinen huolenpito (71-73§). Yhteydenpidonrajoituspäätöstä lukuun ottamatta rajoituspäätöksiä voi käyttää ainoastaan lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon yksiköt, eikä rajoituspäätöksiä voida käyttää avohuollon päätöksellä sijoitetuille asiakkaille. Rajoitustoimenpiteitä ei saa käyttää kasvatuksellisenä rangaistuksen menetelmänä ja niiden käyttö tulee lopettaa välittömästi, kun perusteet rajoitustoimenpiteelle ovat poistuneet, tai kun laissa annettu määräaika rajoitustoimenpiteelle päättyy. Rajoitustoimenpiteiden harkinnassa tulee aina huomioida lievimmän puuttumisen rajoitustoimenpide, joka on tarkoitettu asiakkaan tarpeeseen sekä huomioida asiakkaan turvallisuus ja ihmisarvo. Rajoitustoimenpiteen päättäjän vastuulla on, että rajoitustoimenpiteiden käyttämiseen on edellytykset ja vastuu päätöksen käytön lopettamisesta lain mukaisesti. (THL. Lastensuojelun käsikirja: rajoitustoimenpiteet sijaishuollossa.)

Osasta rajoituspäätöksistä tehdään muutoksenhakuoikeudellinen päätös, joka voidaan alistaa hallinto-oikeuden käsittelyyn. Näitä rajoituspäätöksiä ovat; yhteydenpidon rajoittaminen, lapsen olinpaikan ilmoittamatta jättäminen, aineiden -ja esineiden haltuun ottaminen, lähetysten luovuttamatta jättäminen, liikkumisvapauden rajoittaminen, eristäminen ja erityinen huolenpito. Osassa tehdään kirjallinen päätös, mutta päätöksellä ei ole muutoksenhakuoikeutta ja osasta rajoituspäätöksistä ei tehdä kirjallista hallintopäätöstä, mutta näistä toimitetaan kirjallinen selvitys laitoksen johtajalle ja lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle. Kaikki rajoitustoimenpiteet kirjataan aina asiakkaan asiakirjoihin ja niitä on peilattava tarvittaessa asiakkaan asiakassuunnitelmaan. Joidenkin rajoituspäätösten tekoon on valtuus ainoastaan viranhaltijalla tai laitoksen johtajalla. Useissa rajoituspäätöksissä valtuudet tehdä päätös tai toteutus on rajattu laitoksen johtajalle tai hänen nimeämälleen hoito- ja kasvatushenkilökuntaan kuuluvalla, poissulkematta sosi-

aalityöntekijän valtuuksia. Tällaisia rajoituspäätöksiä ovat aineiden ja esineiden haltuunotto, henkilötarkastus – ja katsastus, omaisuuden ja tilojen tarkistaminen, kiinnipitäminen, liikkumisvapauden rajoittaminen enintään 7 vuorokautta (jatkopäätöksen tekee asiakkaan asioista vastaava sosiaalityöntekijä) sekä eristäminen. Kaikki päätökset on annettava tiedoksi asiakkaalle sekä pyrittävä perustelemaan ja keskustelemaan päätös asiakkaan ymmärryskyvyn mukaisesti. (THL. Lastensuojelun käsikirja: rajoitustoimenpiteet sijaishuollossa.)

2.3.2 Vallan ja vastuun suhde alaisiin

Valtaa työpaikoilla ei käytä välttämättä aina ne, joille valta asema on annettu aseman puolesta. Heikko johtajuus usein johtaa vallan luisumiseen väärin käsiin. Pahimmissa tapauksissa valta on saattanut valua jopa asiakkaille saakka silloin, kun työskennellään liiaksi asiakaslähtöisyydestä käsin. Vallan palauttaminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja tukea ylemmältä johdolta. Lähijohtajan valta yleisesti rajoittuu ylemmän johdon määräyksien ja sääntöjen toteuttamiseen ja valvomiseen, mitä koreammalta määräykset tulevat, sitä tarkemmin esimiehen päätöksiä valvotaan. Johtajan tulee pystyä vastaamaan alaisten odotuksiin, jotta hän saavuttaa auktoriteettiaseman alaisten silmissä. Vaikutusvalta tulee auktoriteetin myötä, jolloin ammatillinen osaaminen, koulutus, kokemus, ikä ja oma persoona vaikuttavat auktoriteetin saamiseen. Vaikutusvaltaista johtajaa arvostetaan ja pidetään esikuvana, usein vaikutusvalta tulee asemasta organisaatiossa. Lähiesimiehet käyttävät valtaa omalla esimerkillään ja valta tulee näkyväksi johtamistyyliin. Yksiköiden johtamiskulttuuri polveutuu ja leviää organisaation sisäisesti ja joissain tilanteissa esimies saattaa johtaa omien periaatteiden vastaisesti, mutta talon tapojen mukaisesti. Se miten työntekijöihin suhtaudutaan tai miten toimitaan organisaatiossa, heijastuu johtamistyyliin. Läpinäkyvä vallankäyttö luo toimivan työyhteisön. Johtajan odotukset työtä ja sen tekijöitä kohtaan, perustellut ratkaisut ja päätösten takana seisominen herättää, luottamusta johtajaan ja samalla luo toimivan työyhteisön. Auktoriteetin ja vallan seurauksena syntyy vastuu. Vastuu on lähijohtamisen ja organisaation velvollisuutta, toimia aseman mukaisesti ja siihen liittyy sisäinen moraalinen velvoite toimia koko organisaation hyväksi. (Romppainen – Kallasvuo 2011: 100-109; Isosaari 2008: 73-77).

Esimiehillä on paljon valtaa siihen, miten työntekijät toimivat, mutta ei siihen mitä työntekijät ajattelevat tai tuntevat. Saavuttaakseen tilan, jossa esimies kykenee tunnistamaan työntekijöiden ajatuksia ja tunteita vaaditaan suuri määrä kommunikaatiota työn-

tekijöiden ja esimiehen välillä. Esimiehen tulee muistaa, että hän on riippuvainen alaisistaan, ja alaiset jotka ovat motivoituneita, innostuneita ja sitoutuneita ovat työntekijöitä, joita esimies tarvitsee ja heihin tulee luottaa. Kysymällä oikeita kysymyksiä johtaja voi luoda toisenlaista kulttuuria ja ajattelua työpaikalla, eikä pidättäydy esimiesaseman myötä tulleeeseen valta-asemaan määräämällä ”miksi teemme tämän tällä tavalla? ”. (Murphy 2009.)

Esimiehet joutuvat tasapainottelemaan työntekijöiden tunteiden, tarpeiden ja päätösten kanssa päivittäin. Tämä on sosiaalialalla erittäin haastavaa, kun puhutaan asiakkaista, joiden elämään vaikutamme ja joudumme näkemään hätää ja kärsimystä, mutta yhteiskunnan resurssit eivät aina pysty vastaamaan tarpeisiin. Tämä luo tilanteen jolloin esimies joutuu ottamaan eettisen vastuun päätöksestä ja vastaanottamaan asiakkaan ja työntekijän tunteet päätöksestä. Lastensuojelun sijaishuollossa vastuu on jakautunut monen asiantuntijan kesken, mutta usein lähiesimies on etulinjassa asiakkaiden ja omien työntekijöiden parissa. (Salus: 11-12.)

2.3.3 Vastaavan ohjaajan työn arviointi ja palkka

Esimiestyötä tulisi arvioida tasaisin väliajoin, jotta esimiehen oma kehittyminen työssään on mahdollista ja esimies voi omalla toiminnallaan jatkossakin varmistaa työyksikön tavoitteiden saavuttamisen ja tuottavan toiminnan. Lähijohtajan on vaikea saada omasta työstään palautetta esimerkiksi tulos- ja kehityskeskusteluissa, jollei palautetta ole kerätty alaisilta ennen keskusteluja. Arvioinnin välineitä on kehitetty, jossa laajempi otanta arvioi esimiestyöskentelyä, kuten 360 asteen arviointi, jonka avulla esimies saa palautetta alaisiltaan, omalta esimieheltään ja kollegoilta. Oman palautteen käsittely auttaa myös esimiestä tarttumaan vaikeisiin asioihin työyhteisön parissa. Esimiehen on tunnistettava oman toiminnan vaikutus yrityksen arvolle ja ohjattava alaisiaan tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden mittareina yksilö ja tiimitasolla voidaan pitää asiakaskokemuksia, tehokkuutta ja innovaatioita. Esimiehen tulee ymmärtää koko organisaation ja toimintaympäristön suorituskyky. Nykyisellään kaikkia organisaatioita yhdistää asiakaslähtöisyys, joka määrittää tuloksen ja asiakkaan kokeman arvon. (Mäki ym. 2014:21. Järvinen ym. 2016:12-13; Romppainen – Kallasvuori 2011: 190-195.)

Johtamisen yksi menetelmä on palkitseminen ja palkkausjärjestelmät kuuluvat osaksi palkittamiseen. Palkkaus on sidottu jokaisen alan omaan työ -ja virkaehtosopimukseen,

jonka mukaan työnantaja on velvollinen maksamaan tehdystä työstä palkkaa työntekijälleen. Esimiehen tehtäviin kuuluu huomioida palkanmaksussa työn tehtäväkuvaus, vaativuus ja suoritus. Palkka on yksi merkittävä työntekijää motivoiva asia työelämään kiinnittymisessä.

Tilastokeskuksen vuoden 2016 kuntasektorin tilastoiden mukaan terveys- ja sosiaalialojen koulutuksella ja säännöllisellä työajalla palkkojen mediaani sukupuolesta riippumatta on 2 725 euroa kuukaudessa. Keskiarviona miesten palkka on 3 910 euroa ja naisilla keskiarvillisesti 2 941 euroa. Ylempi korkeakoulututkinto terveys- ja sosiaalialalla kasvattaa palkan mediaania 4 801 euroon, joka on suhteessa ylemmän korkeakoulututkintojen palkkojen ylempää tasoa. Tilastotiedot saattavat aiheuttaa harhaa ylemmän korkeakoulututkinnon sosiaalialan palkkojen vertailulle, koska terveysalan tutkinnoissa huomioidaan lääketieteen lisensiaatit ja erikoislääkärit. (Tilastokeskus. 2016.)

Talentian palkkasuosituksat vastaaville ohjaajille, joille kuuluu myös päätösten valmistelu, on 3 070 euroa kuukaudessa. Vastaavalla ohjaajalla, jolla ei ole esimiesasemaa palkkasuositus Talentian mukaan on 2760 euroa kuukaudessa ja erityisosaamisen ja/tai jatkokoulutuksen saaneen vastaavan ohjaajan palkka suositellaan olevan 2890 euroa kuukaudessa. Joissakin tilanteissa vastaavan ohjaajan työskennellessä vain virka-aikana, saattaa henkilöstö saada suuremmat kuukausiansiot, kun varsinaisen palkan lisäksi otetaan huomioon vuorotyöstä maksettavat lisät. Sosiaalialan yleiset työehtosopimukset ovat valtion virkaehtosopimus, kuntatyönantajien työehtosopimus ja yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus. Kunta-alan palkkataso selvitys toteutettiin vuonna 2001. Selvityksessä todettiin, että osa kunta-alan ammattiteista kuuluu ryhmään ei-vastaavat ammatit, joihin kuuluu ammattinimikkeet mihin on vaikea löytää vertailukohtaa muista työmarkkinoilta tai vertailuryhmä on liian kapea. Näihin ei-vastaaviin ammatteihin lukeutuvat osa opetusalan ammattiteista ja sosiaali- ja terveysalan johtajista. Vastaavan ohjaajan ammattinimikettä ei löydy selvityksen vastaavat ammattinimikkeiden listauksesta, joista esimerkiksi löytyy sosiaalialan ohjaajat. (KVTS, palkkausjärjestelmäopas. 2013:7-12. Tilastokeskus. 2016. Talentia, palkkasuosituksat. 2014. Kunta-alan palkkatasoselvitys. 2001.)

3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuvaa ja siihen vaadittavia työelämävalmiuksia sekä työhön kuuluvaa vastuuta ja valtaa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ajankohtaista tietoa vastaavan ohjaajan työstä lastensuojelun sijaishuollossa ja antaa kuva lähiesimiehen työtehtävistä lastensuojelussa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastaavan ohjaajan työnkuvan laatimisessa ja työn kehittämisessä sekä vastuun ja vallan selkeyttämisessä kuten myös alan palkkaneuvotteluissa työpaikoilla ja ammattijärjestöissä.

Tutkimuskysymyksiä on:

1. Millainen on lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva?
2. Millaisia työelämävalmiuksia vastaavan ohjaajan työ vaatii?
3. Minkälainen on valta ja vastuu, vastaavalla ohjaajalla lastensuojelun sijaishuollossa?

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi tilanteisiin, jolloin tutkittavasta asiasta ei ole tarkempaa tietoa, teoriaa tai aiempaa tutkimusta. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään myös, kun tutkitaan ilmiöitä syvällisemmin tai luodaan teorioita. Voidaan nähdä, että laadullinen tutkimus tähtää kokonaisvaltaisesti ihmisistä lähtöisten merkitysten kuvaamiseen, kun halutaan kuvaus asioista, joita ei voi yleistää määrittäen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään syvälliseen ymmärtämiseen ja siitä puuttuu kvantitatiivisen tutkimuksen rajoittavat säännöt, jotka luovat laadulliseen tutkimukseen jatkuvia oivalluksia tutkittavasta aiheesta. Laadullisella tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä absoluuttisen totuuden löytymiseen vaan kuvausta tutkittavasta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja ihminen on tutkimuksen tiedon tuottaja. (Hirsjärvi ym. 2010: 160-164. Kananen 2017: 32-36. Vilka 2015: 117-118.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä kvalitatiivista lähestymistapaa eli laadullista tutkimusta koska sijaishuollon vastaavien ohjaajien työnkuvasta, työelämävalmiuksista tai vallasta ja vastuusta ei ole aiempaa tutkittua tietoa tai tieto on esitetty hajanaisesti. Tutkimus on aineistolähtöinen tutkimus, jonka perusteella muodostetaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta.

4.2 Kyselylomake

Kyselytutkimus valikoitui tutkimusmuodoksi, koska pyrkimyksenä oli saada resurssitehokkaasti useat Suomen eri kaupungit ja kunnat mukaan tutkimukseen. Kyselytutkimuksessa nähdään riskinä vastaajien kato ja suhtautuminen kyselyyn, mutta kun käsitellään erityisesti vastaajien omaa ammattiryhmää ja kun tuloksia voidaan käyttää kentällä vastaajien oman työnkuvan selkeyttämiseksi ja kehittämiseksi, riskit pienenevät. Verkkokysely (liite 2) lähetettiin vain vastaavan ohjaajan työssä työskenteleville, jolloin saatiin kohdennettua kysely henkilöille, jotka tuntevat ja tietävät aiheen, jolloin saavutettiin perehtyneisyys vastaajien kesken. Kyselylomake (liite 2) esiteltiin ennen sen laajaa jakoa vastaavalla ohjaajalla, joka ei osallistunut varsinaiseen tutkimukseen. (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2010: 134, 195-196,204.).

Kyselytutkimuksen aluksi kaikkiin yksiköihin ja kuntiin haettiin tutkimuslupa. Kaikki määräajassa palautuneet tutkimusluvut olivat myönteisiä. Ensimmäiset tutkimuslupahakemukset lähetettiin 1.9.2017 ja viimeinen 29.9.2017. Verkkokyselylomake (liite 2) ja saattekirje (liite 1) lähetettiin 92 vastaavalle ohjaajalle. Ensimmäiset kyselyt lähetettiin 3.10. ja viimeiset 29.10.2017. Kyselyyn oli vastaajilla aikaa vastata kaksi viikkoa ja kyselystä lähetettiin muistutus vastaajille ennen ja jälkeen vastausajan päättymistä.

4.3 Aineiston keruu

Aineisto tutkimukseen kerättiin kyselytutkimuskaavakkeella verkkokyselynä (liite 2), jossa mukana strukturoituja sekä avoimia ja monivalintakysymyksiä. Kysely tuotettiin Google Drive-kyselyohjelmalla. Kyselytutkimuksen kyselykaavake (liite 2) toimitettiin lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon vastaaville ohjaajille verkkokyselynä. Lastensuojelulaitokseksi katsotaan, lastenkodit, nuorisokodit, koulukodit ja vastaanottokodit. Suo-

messa toimivista lastensuojelulaitoksista, joissa toimii vastaava ohjaaja, ei ole käytettävissä olevaa listausta, joka mahdollistaisi otannan tekemisen strukturoidusti, joten tutkimukseen osallistuvat lastensuojelulaitosten vastaavat ohjaajat valikoituivat tutkijan harkinnanvaraisen otannan kautta. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan maantieteellisesti eri paikkakunnilla toimivia lastensuojelulaitoksia. Kyselyyn valikoitiin kunnista, Espoo, Helsinki, Vaasa, Tampere, Pori, Kouvola, Turku ja Etelä- Karjalan Eksote. Yksityisistä toimijoista mukaan otettiin Nuorten Ystävät, Saviston Koti Oy, Mesikämmen, Familiar ja Lastensuojelulaitos Ravani Oy. Koulukodeista mukaan otettiin kaikki valtion koulukodit. Järjestöistä ja yhdistyksistä Pelastakaa Lapset ja Kalliolan Setlementti. Kyselyyn valittavat vastaavat ohjaajat valikoituivat oman ammattiryhmänsä ja asemansa perusteella ja kysely toteutettiin niin usein, jotta nähtiin saturaatio saavutetuksi. Tutkimuksen kylläntymispiste saavutettiin, kun vertailin vastauksien samankaltaisuuksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksistä millaisia valmiuksia vastaavan ohjaajan työ vaatii, oli haastavinta määrittää saturaation saavuttamista koska jokaisen ihmisen omakohtainen kokemus ja ammatti-identiteetti vaikuttivat kysymyksen vastaamiseen, jolloin on vaikea määrittää koska vastaukset alkavat toistaa itseään, eikä mitään uutta olisi enää saavutettavissa. (Vilka 2015: 152.) Vastuun ja vallan suhteen saturaatio saavutettiin suhteessa tutkimuskysymykseen, mutta vastausten syventäminen olisi vaatinut haastattelua, jotta olisi voitu esittää tarkentavia kysymyksiä. Jo vastauksien palautuessa kaikki vastaukset luettiin useaan kertaan ja aineistoa silmäillessä voitiin nähdä kylläntymisen saavuttamista, jolloin voitiin rajata tutkimuksen lopettamisen ajankohta.

4.4 Aineistoanalyysi

Ennen aineiston tarkempaa analysointia aineisto tarkistettiin. Vastaajat olivat täyttäneet kyselytutkimuksen huolellisesti strukturoitujen kysymysten osalta, mutta hajontaa aiheuttivat avoimien kysymysten vastaukset. Osa vastaajista oli jättänyt joihinkin avoimiin kysymyksiin vastaamatta. Vastauksia ei kuitenkaan hylätty tästä johtuen, koska vastauksen puuttuminen ei estänyt saturaation saavuttamista suhteessa tutkimuskysymyksiin. Vastaajilta ei ollut mahdollista pyytää vastausten täydentämistä, koska verkkokyselylomake häivytti vastaajan, eikä vastauksia pysty jäljittämään vastaajaan. Aineistoa ei tarvinnut litteroida koska vastaukset olivat valmiiksi kirjallisessa muodossa. Tutkimuksen aineiston analyysiin ryhdyttiin kyselytutkimuksen päätteeksi. Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineistolähtöinen analyysimenetelmä valikoitui, koska lastensuojelun vastaavien ohjaajien tehtäväkuvasta ei ole aiempaa tutkittua tietoa ja olemassa oleva tieto on hajanaisesti esitetty. Kyselyllä kerättiin tietoa standardoidusti kuvailemaan vastaavan ohjaajan ammattinimikettä sekä valtaa ja

vastuuta jolloin Induktiivinen analyysin aineisto ohjaa vastausta tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2010: 193-194.)

Analyysin aluksi aineisto pelkistettiin ja sisällöllisesti samankaltaiset kokonaisuudet ryhmiteltiin luokkiin (taulukko 1). Aineiston vastaukset olivat yleisesti ottaen monessa luetelotyyppisiä vastauksia, joka helpotti pelkistämistä. Ryhmittelyistä nimettiin alaluokat, jonka jälkeen yläluokat. Yhdistävänä luokkana oli tutkimuskysymykset, joihin saatiin vastaukset luokittelun päätteeksi.

Taulukko 1. Esimerkki vastauksien induktiivisesta sisällönanalyysistä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Nopeaa päätöksentekoa, joustavuutta, laki-osaamista, sosiaalisia taitoja ja tunneälyä, jäämäkkyyttä ja arvojohtamista. Lastensuojelun kokonaisvaltaista hallintaa, päihdetyön sekä psykiatrian tietämystä. (Vastaus 1)	Lain tuntemus Arvojohtaminen Lastensuojelukentän hallinta Ammatillinen osaaminen Lastensuojelualan osaaminen Työkokemusta Esimies-alaistaidot	Lainsäädännön hallinta Ammatillinen osaaminen Eettinen osaaminen	Substanssiosaaminen Kokemuksellinen osaaminen	Vastaavan ohjaajan työelämän valmiudet
Vankkaa lastensuojelullista osaamista. Ohjaajien valmentamista, visiota tulevaisuuden haasteista (Vastaus 26)	Sosiaaliset taidot Läsnäoloa Kuuntelemista Kuuleminen Joustavuus Tunneäly	Sosiaaliset taidot Kommunikaatio- taidot Ihmisten johtaminen	Viestintä ja vuorovaikutus osaaminen	
	Kodinhoidolliset työt Matemaattiset taidot	Erityistaidot	Menetelmällinen osaaminen	
läsnä olemisen taito, kuulemisen ja kuuntelemisen taito, tasapuolisuus, jäämäkkyys, kaikki kodinhoidollinen, matemaattiset taidot (Vastaus 13)	Tasapuolisuus Jäämäkkyys Riskienhallinta Jäämäkkyys Nopea päätöksenteko	Tasapuolisuutta	Työyhteisöosaaminen	
	Valmentamisen taito Kehittämisen taito	Innovatiivisuus ja muutosten hallinta	Innovaatio saaminen	

Raportointi on aineistolähtöistä ja tulokset hyödyntävät yhteiskunnallisesti lastensuojelun sijaishuollon vastaavien ohjaajien työnkuvan määrittämisessä, kehittämisessä sekä selkeyttää vallan ja vastuun suhdetta. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2009:134-135; Kylmä, - Juvakka 2007: 113.)

Tutkimus on rajattu koskemaan vain lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon yksiköitä. Tuloksia käsitellessä käytetään lastensuojelun sijaishuollon asiakkaista nimitystä asiakkaat, joka käsittää sijaishuollon asiakkaina olevat lapset ja aikuiset. Vastaajat ovat vastaavia ohjaajia, jotka ovat lastensuojelun sijaishuollon lähiesimiehiä, esimiehiä ja lähijohtajia. Kaikki nimitykset kuvaavat lastensuojelun sijaishuollon vastaavaa ohjaajaa.

5 Tutkimustulokset

5.1 Kuvaus tutkimukseen osallistujista

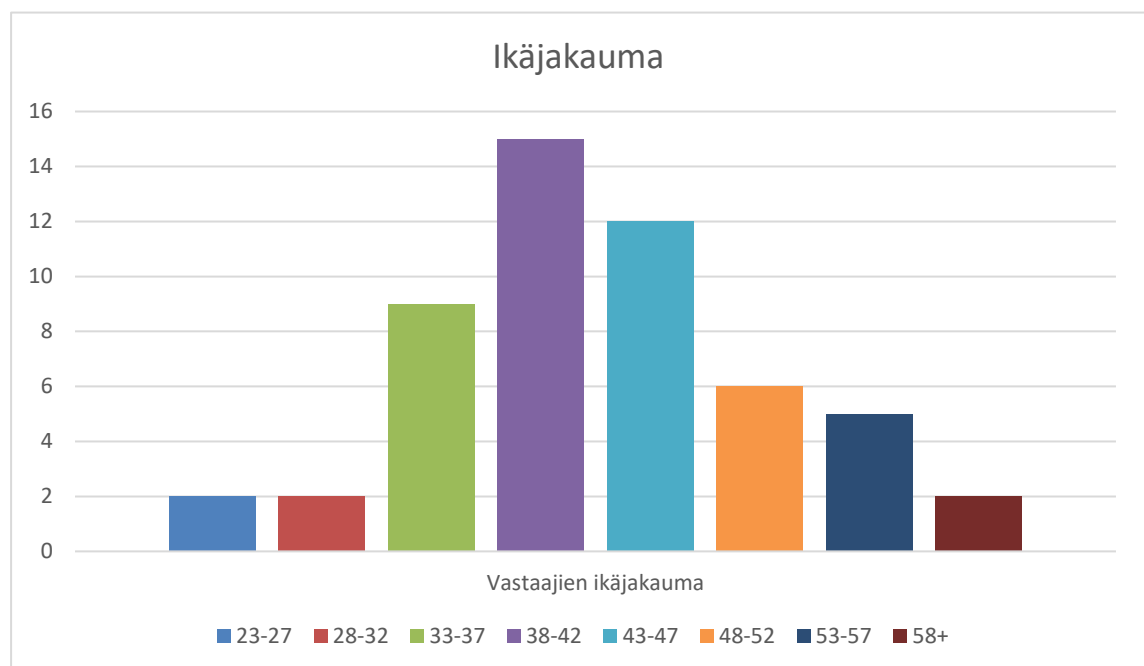
Verkkokyselykaavake (liite 2) lähetettiin 92 vastaavalle ohjaajalle. Kyselyyn vastasi 53 (N= 53) henkilöä. Vastaajista 29 oli naisia ja 24 miehiä. Kyselyn vastausprosentti oli 57,60 %. Kaikki vastaajat, eivät vastanneet kaikkiin avoimiin kysymyksiin.

Vastaajista 62,2 % vastasi kysymykseen, jossa tiedusteltiin missä paikkakunnalla työyksikkö sijaitsee. Tämän kysymyksen vastaaminen jätettiin tarkoituksella avoimeksi, koska osa yksiköistä sijaitsee paikkakunnalla, jossa ei ole muita toimijoita, joten vastaajan tunnistamisen mahdollisuus suljettiin tällä tavoin pois. Kysymyksen avoimuuden vuoksi, kysymyksen vastauksia ei ole syytä kategorisoida tarkemmin tutkimuksessa. Kuviossa 4 havainnollistetaan paikkakuntia, joissa vastaajien lastensuojelun sijaishuollon yksikkö sijaitsee vastauksien perusteella.



Kuvio 4. Vastauksia paikkakunnittain

Vastaajien ikäjakauma asettui välille 23-58+ ja suurin osa vastaajista (28,2 %) oli iältään 38-42-vuotta. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä 22,6 % olivat 43-47-vuotiaita. Nuorimmat vastaajat asettuivat ikäkategoriaan, 23-27-vuotta kahdella (n=2) vastauksella. Kaksi vastaajista (n=2) olivat 58+ vuotiaita. Kuviossa 5 on esiteltynä vastaajien ikäjakauma.



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista suurin osa (n=22) työskenteli yksityisen sektorin palveluksessa, kaupungin/kunnan palveluksessa työskenteli vastaajista (n=20) kaksikymmentä ja valtiolla kahdeksan vastaajista (n=8). Järjestön palveluksessa toimi kaksi (n=2) vastaajista.

Lähes kaikkien vastaajien (n=48) työsopimus oli voimassa toistaiseksi. Kahden (n=2) vastaajan työsopimus on määräaikainen ja kolme (n=3) vastaajaa oli toimea sijaistavia.

Vastaajien työyksiköistä yleisin oli (n=19) lastenkoti, koulukodissa työskenteli vastaajista yhdeksän (n=9), nuorisokodissa vastaajista työskenteli seitsemän (n=7) ja vastaanotto-osastolla yhdeksän vastaajista (n=9). Seitsemän vastaajan vastaukset oli nimetty lastensuojelun sijaishuollon kategorian alle, mutta vastauksissa oli eritelty työyksikön nimi tai yksikön erityiskompetenssi.

Suurimmalla osalla (n=18) vastaajista oli (34%) oli taustallaan 12-15 vuoden työkokemus lastensuojelusta. Vastaajista yhdellätoista (n=11) työkokemusvuosia oli kertynyt 16-18 vuotta. Kaksi vastaajaa oli työskennellyt lastensuojelun kentällä vain alle kolme vuotta. Enemmän kuin kaksikymmentäkuusi vuotta alalla oli työskennellyt viisi (n=5) vastaajaa.

Vastaajista isoin (n= 22) osa on työskennellyt lastensuojelu yksiköiden ohjaajana ennen siirtymistään esimiestehtäviin ja hakeutunut vastaavan ohjaajan tehtävään myöhemmin. Seitsemäntoista (n=17) vastaajaa on hakeutunut vastaavan ohjaajan tehtävään suoraan. Kolmetoista (n=13) vastaajaa on päätenyt tehtävään sattuman kautta, eivätkä ole suoranaisesti hakeutunut esimiestehtävään. Vastaajista suurin osa oli työskennellyt esimiesasemassa lastensuojelussa alle kolme vuotta (n=17). Neljättoista (n=14) vastaajaa oli työskennellyt alan esimiestehtävissä 4-7 vuotta ja kaksitoista (n=12) vastaajaa 8-11 vuotta. Vain yksi vastaaja oli työskennellyt esimiesasemassa lastensuojelussa yli kaksikymmentäkuusi vuotta.

5.2 Vastaavan ohjaajan työnkuva

Vastaajien yleisin ammattinimike oli vastaava ohjaaja (n=48), lähiesimiehen ammattinimikkeellä työskenteli kaksi vastaajista (n=2). Muita nimikkeitä yhdellä vastauksella (n=4) oli johtava ohjaaja, yksikköjohtaja, vastaava tiiminvetäjä ja osastonhoitaja.

Vastaajista 83%:lla (n=44) esimiestehtävät oli määritelty kirjallisesti vastaavan ohjaajan työnkuvaan. Työnkuvaan kirjoitetut esimiestehtävät eivät poikenneet työtehtävistä, joita vastaajien mukaan kuului vastaavan ohjaajan päivittäiseen työhön. Kymmenen (n=10) vastaajan työnkuvaa ei ole määritelty kirjallisesti.

Tutkimuksen mukaan vastaavan ohjaajan työnkuva on monipuolinen (taulukko 2, sivu 35) ja siihen liittyvät pääsääntöisesti eri tehtävät hallinnollisen, henkilöstöjohtamisen, strategisen työn johtaminen sekä suora asiakastyö asiakkaiden parissa. Jokaisen johtamisen alueella vastaajat tekevät päätöksiä ja ovat vastuussa päätöksistään.

"Ohjaajan päivittäistehtävien lomassa teen pelkästään vastaavalle kuuluvat työt eli vastaan osaston toiminnasta, budjetista, koetan laatia suunnitelmia osaston toiminnan kehittämisestä, hoidan henkilöstöhallintaan liittyviä tehtäviä, laadin työlisit, ohjaan hoito- ja kasvatustyötä, käyn kehityskeskusteluja, osallistun lastenkodin esimiestyöhön ja toiminnan kehittämiseen jne. osallistun myös opiskelijoiden ohjaukseen..." Vastaus 39.

"...työvuorolistojen laatiminen, henkilöstöhallinto, asiakastyö" Vastaus 25.

Henkilöstöjohtamisen (ihmisten johtamisen) puolella vastauksissa korostui vastaavan ohjaajan vastuu laatia henkilöstön työvuorolistat ja vastata työvuorosuunnittelusta lomien ja sairauslomien kohdalla. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta vastaavat ohjaajat kokivat hyvin suunniteltujen työvuorolistojen olevan merkityksellisiä henkilöstön jaksamisen tukemisessa. Ihmisten johtamiseen lukeutuu myös henkilöstön psykososiaalinen tukeminen, ammatillinen ja perustehtävän tukeminen ja ohjaaminen sekä puheeksi otot vaikeissa päivittäisissä tilanteissa. Vastaavan ohjaajan rekrytointi oli vastauksien mukaan rajoittunut lähinnä sijaisten palkkaamiseen.

"Henkilöstöhallinto, työn kehittäminen, asiakasvalinnat, asiakasprosessit ja hoito- ja kasvatustyön johtaminen, työhyvinvointi, rekrytointi, lastensuojelulain mukainen päätöksenteko, työsuojelukysymykset, toimintaa ylläpitävien tilanteiden kunnossapitäminen, työntekijöiden ja työyhteisöjen ohjaaminen suunnittelu- ja arviointityö kannattelu, talouden seuranta" Vastaus 38.

Hallinnollisen johtamisen puolella arjen organisointitehtävissä korostui työvuoron tehtävien organisointiin liittyvät tehtävät. Vastaavat ohjaajat jakavat päivittäiset työtehtävät ja huolehtivat siitä, että lastensuojelulaitoksen päivittäinen arki sujuu jouhevasti. Vastaavat ohjaajat vastaavat yksiköihin tehtävistä hankinnoista ja huolehtivat usein erilaisista taloushallinnon tehtävistä, joihin sisältyy käteisvarojen hallinta, budjetin seuraaminen sekä laskujen asiataristus. Raportointi koettiin yhdeksi keskeiseksi työtehtäväksi, mutta ky-

selyssä ei tullut ilmi kenelle vastaavat ohjaajat raportoivat vai käsittikö raportointi tilanteet, joissa vastaavalle ohjaajalle raportointiin. Vastaavat ohjaajat osallistuvat strategisen johtamisen tehtävissä johtoryhmätyöskentelyyn yksikön sisällä ja huolehtivat yhteydenpidosta yksikön ulkopuolelle sosiaalityöntekijöiden ja muiden verkostojen kanssa. Kehittäminen korostui vastauksissa työn kehittämisenä tai ohjaajan kehityskeskusteluiden pitämisenä.

Asiakkaiden kanssa strateginen johtaminen näkyy, siten että vastaava ohjaaja huolehtii päivittäin asiakkaiden prosessin etenemisestä asiakassuunnitelman mukaisesti ja huolehtivat, että ohjaajat työssään noudattavat yhdessä sovittuja kasvatuksellisia ja hoidollisia linjauksia. Vastaavat ohjaajat osallistuivat sellaisiin asiakasneuvotteluihin, joissa koettiin tarvittavan virallista kannanottoa asiakkaan tilanteesta, ja yksikön mielipidettä asiakasprosessin etenemiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Monessa yksikössä vastaava ohjaaja allekirjoittaa yksikön raportin lapsen asioissa, joka lähetetään lapsen huoltajille ja sosiaalityöntekijälle. Vastaavien ohjaajien päivittäiseen työhön kuuluu asiakasvalinnat sellaisissa yksiköissä, joissa voidaan valintaa asiakkaiden suhteen tehdä. Vastaava ohjaaja harkitsee, pystyykö yksikkö vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja soveltuuko asiakas kyseisen yksikön asiakasryhmään. Asiakkaisiin nähden vastaavan ohjaajan työnkuva johtamisen saralla on strategista, hallinnollista, ja eettistä.

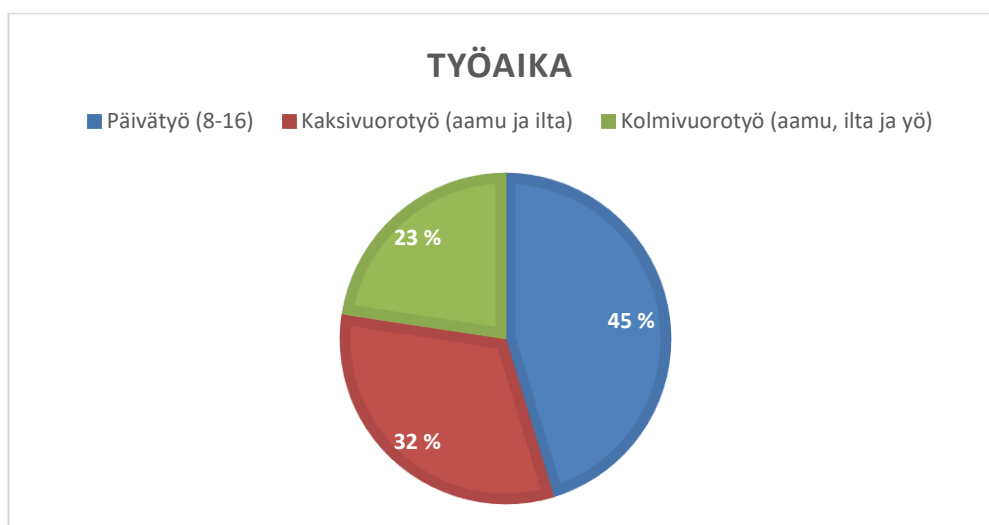
Taulukko 2. Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva.

Pelkistykset	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä
Palaverit/Neuvottelut 2,3,4,7,9,36,32, 19,21, 28,34,	Päätösten valmistelu	Henkilöstöjohtaminen (Leadership)	Lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuva
Työvuorosuunnittelu 1-14,16-19, 23,25-27,30,31,33-36, 38,41,42,44	Palkitseminen		
(Sijaisten) rekrytointi 1,4,7-9,12,13,17,19,20,23,25, 31,33, 37, 38,42,44	Päätösten tekeminen	Asiakastyö	
Raportointi 3, 1, 4, 7, 9, 11, 12, 16, 17, 19, 21-23, 25, 27, 34, 37, 42,	Henkilöstöhallinto		
Lomat 5, 7,12,26,28, 31, 35, 39,	Rajoituspäätösten tekeminen	Hallinnollinen johtaminen (asioiden johtaminen, management)	
Perehdytys 2,8, 9 13, 20	Raportointi		
Hoidon - ja kasvatustyöstä vastaaminen 1,2,5-7,9,10,13,14,15,19-22,24,30,31,33,34,36, 38, 39, 44	Asiakkaan tarpeista huolehtiminen	- Organisointi	
Asiakastyö 1, 3, 11, 13,16, 18- 23,25-27,31,36,37,41, 42	Arjen sujuvuuden organisointi	- Suorituksen arviointi	
Asiakasprosessin hallinta 1-3,9, 10,19, 22,23, 30 32,33,35,38,41,43	Hoidon - ja kasvatustyöstä vastaaminen	- Kehittäminen	
Rajoituspäätökset 1,2, 4,5 9, 10, 12, 5, 7, 14, 19, 20, 31, 21, 22, 23, 26, 34,38, 40, 41, 42, 43, 44, 3		- Fasilitointi	
Dokumentointi 16, 31, 9,	Asiakaspaikkojen hallinta	- Verkostotyö	
Vaikeat asiakastilanteet 6-8, 20, 23, 26, 35,36, 39, 40	Asiakasprosessien hallinta	Strateginen johtaminen	
Henkilöstön tukeminen 1, 4,8,12, 13 19, 20, 27, 33, 36, 38, 40	Neuvonta- ja ohjaus	- Asiakasohjaus	
Henkilöstöhallinta 8,10, 12, 18, 19, 20,25, 26,27, 28, 30, 33, 34, 35,36,8, 39, 41, 42,	Henkilöstön tukeminen	- Laadun varmistaminen ja valvonta	
(oma)valvonta 1,5, 7-9, 31, 33,		- Prosessijohtaminen	
Valmistelu 3,9,12,11, 13, 17, 23, 28, 42,		-	
Hyväksyminen 31, 12, 26, 28, 34,		Eettinen johtaminen	
Työhyvinvointi /ilmapiiri 11,22,33, 38, 43, 45			
Arjen kotityöt 3, 5, 6	Haastavien tilanteiden hallinta ja käsittely		
Huoltotyöt 8, 6, 36, 41,	Valmistelevat toiminnot		
Päätösten tekeminen 2,3, 9, 12, 14, 19, 22, 26, 41, 42,	Työilmapiirin ylläpitäjä		
Palkkojen viennit 7,8,11,13, 20, 33,	Työhyvinvoinnista huolehtiminen		
Arjen mahdollistaja 1, 3, 6, 7,8,10 ,11, 13, 15- 17, 21,24, 27, 36, 42,	Kehityskeskustelut		
Puheeksi otot 3,10,11, 12, 13, 20, 34,	Työsuojaus		
Markkinointi 2, 9, 32,	Taloushallinto		
Johtoryhmä työskentely 2, 7, 10, 11-13, 21,22,31, 36,	Markkinointi		
Yhteistyö 3,4,5, 7, 9, 11, 12,13, 17, 26, 31, 33, 34, 40, 41,	Henkilöstön palkkojen valmistelu		
Yhteydenpito 2, 7, 26, 28, 30, 32, 36,	Työryhmätyöskentely		
Laskujen asiatarkastus 4,8, 11-13, 16, 17, 20, 26, 28	Työn kehittäminen		
Taloushallinto 4,5,7, 8, 10, 20,26, 29, 33, 38, 39, 41			
Käteisvaroista huolehtiminen 3, 36, 25, 30, 36,			
Kehittäminen 1, 2, 7, 13, 14,15, 17, 19, 20, 22, 29, 30, 33, 36, 38, 39,41, 40, 42,			
Kehityskeskustelut 7,12-14, 20, 35, 36, 39,			
Turhautumisen käsittely 4, 5, 18, 23,			
Tilastointi 12, 30,			
Työsuojaus/työturvallisuus 34, 41,			

Kaksi kolmesta (69,8%) vastaavasta ohjaajasta osallistuu päivittäiseen arkeen asiakkaiden kanssa. Yksi kolmesta vastaajasta osallistuu satunnaisesti arkeen asiakkaiden kanssa. Vain kaksi vastaajaa kertoi, että suora asiakastyö arjessa ei kuulu heidän tehtäviinsä. Tutkimuksen perusteella ei voida suoraviivaisesti todeta, että suoraa asiakastyötä päivittäin tekevät työskentelevät pääsääntöisesti yksityisellä ja järjestö sektorilla, mutta huomattavaa on, että kunnan ja valtion vastaavat ohjaajat vastasivat kysymykseen pääsääntöisesti työskentelevän vain satunnaisesti suorassa asiakastyössä. Suoran asiakastyön tekemiseen vastaavien ohjaajien kohdalla ei vaikuta alaisten määrä. Vastaavat ohjaajat huolehtivat ohjaajien rinnalla asiakkaiden perushyvinvoinnista siivoilemalla, valmistelemalla ruokaa ja kuljettamalla asiakkaita menoilleen. Kasvatukselliset keskustelut ja puuttuminen asiakkaan haasteelliseen käyttäytymiseen kuuluvat vastaavien ohjaajien työnkuvaan asiakkaiden kanssa.

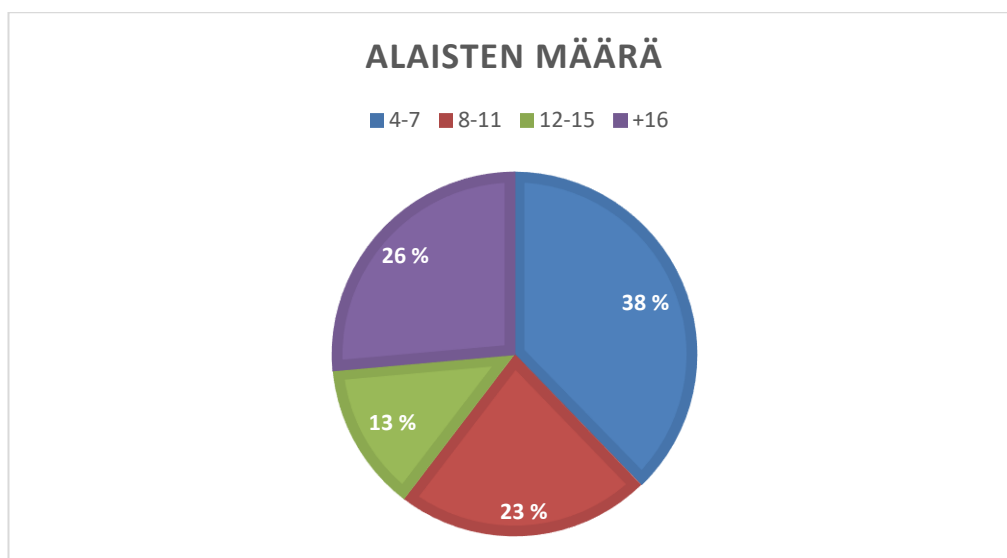
”...lasten arjen sujuvuuden varmistaminen ja normaali arjen työskentely (kuskaminen, ruuanlaitto, läksyistä huolehtiminen, siivoaminen.” Vastaus 3.

Vastaajista suurin osa (n=24) tekee päivätyötä, mutta toiseksi yleisin työaikaamuoto on kaksivuoron tekeminen, jolloin työaika muodostuu aamu- ja iltavuoroista. Yövuoroja sisältävää työaika tekee kaksitoista vastaajaa (n=12). Kuviossa 6 havainnollistuu vastaajien työajan jakaantuminen. Valtiolla työskentelevien vastaajien työvuoroihin ei sisällynyt lainkaan yötyötä, mutta yksityisellä, kunta ja järjestöalalla yövuorot sisältyivät työvuoroihin.



Kuvio 6. Työaika

Kuviossa 7. nähdään, että vastaajista kahdellakymmenellä (n=20) alaisia oli 4-7. Yli kuu-
sitoista alaista oli neljällätoista vastaajista (n=14). Kahdentoista (n=12) vastaajan alais-
ten määrä asettuu näiden kahden väliin, tällöin alaisia on kahdeksasta yhteentoista.
Alaisten yleisin ammattinimike on ohjaaja ja sosiaalihoaja alaisista oli viidellä (n=5).
Erityistyöntekijöistä toimintaterapeutteja toimi vastaavan ohjaajan alaisena kahdella ja
sairaanhoitajia oli alaisinaan kahdeksallatoista (n=18). Lähihoitajan ammattinimikkeellä
toimii kahdeksan vastaajan alaisista. Muista alaisten ammattinimikkeistä yhdellä vastauk-
sella on perhetyöntekijä, valvoja, emäntä (laitoshuoltaja) ja yövalvoja.



Kuvio 7. Alaisten määrä

Vastaavat ohjaajat kokivat työssään haasteelliseksi erityisesti kohtaamiset alaisten kanssa tilanteissa, joissa joudutaan puuttumaan ja antamaan palautetta esimiehen roolissa alaisen toiminnasta, puuttumaan alaisten välisiin ristiriitoihin sekä kohdataan muutostavastarintaa tai henkilöstön työnhyvinvointi on heikkoa. Vastaajat kokivat haasteelliseksi myös työssään oman jaksamisen, koska työ koettiin erittäin kiireiseksi, työnkuva oli epäselvä, joka aiheutti pirstaleisuutta työhön ja oma riittämättömyyden tunne oli läsnä. Vastaajat kokivat myös yksinäisyyttä, joka korostui tilanteissa, jos yksikössä ei toiminut muita vastaavia ohjaajia.

"P..skaa tulee ylhäältä ja alhaalta. Toiselle kumarrat, toiselle pyllistät...Haukkuja saa paljon helpommin kuin kehuja. Revitään moneen suuntaan..." Vastaus 4.
"Yksinäisyys, vastuu ja päätösten tekeminen tässä ja nyt" Vastaus 14.

Suhteessa työn haasteet ja asiakkaat, vastaajat eivät nostaneet useita esimerkkejä. Muutamien vastauksien perusteella asiakkaiden kanssa haastavat tilanteet muodostuivat silloin kun asiakkaan tilanteeseen joudutaan puuttumaan rajoituspäätöksellä, asiakkaiden turhaantuminen ja muut haastavat asiakastilanteet. Vastaavat ohjaajat kokivat, että haasteelliset asiakastilanteet korostuvat asiakkaiden moniongelmallisuuden vuoksi ja tämä heijastuu henkilökunnan työssäjaksamiseen ja kysymyksiin joihin vastaavat ohjaajat vastaavat päivittäisen työn tukemisessa.

"Haastavien asiakkaiden aiheuttamat tunnereaktiot alaisissa sekä itsessäni" Vastaus 8.

Yli puolella (52,8%) vastaajista ei ole omaa työnohjausta ilman alaisia. Vastaajien mukaan heidän työtään arvioidaan erilaisin menetelmin vuosittain, joista kuntatyönantajien teettämä Kunta 10- tutkimus oli arvioinneista yleisin (n=14). Toinen yleisin arviointimenetelmä oli kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa (n=12). Muita käytettyjä arvioinnin menetelmiä (n=4) olivat 180 – ja 360- arviointi sekä Zef- kysely.

Kyselyn mukaan vastaajat (n=44) eivät koe, että palkka on oikeassa suhteessa työtehtäviin ja vastuuseen, joita vastaavan ohjaajan työssä on. Tyytyväisempiä palkkansa suhteeseen työtehtäviin ja vastuuseen on vastauksien mukaan valtion (n=3) ja yksityisen (n= 4) puolen työntekijät. Sukupuolisia eroja ei vastauksissa ollut. Yksi vastaaja, jätti kysymykseen vastaamatta.

5.3 Vastaavan ohjaajan työelämävalmiudet

Taulukossa 3 on nähtävissä vastaajien kokemat vastaavien ohjaajien työssä vaadittavat työelämävalmiudet. Vastaajat kokivat, että ammatillinen substanssiosaaminen ja alan työkokemus korostuu valmiuksissa, joita vastaavan ohjaajan työ vaatii. Vastaavalla ohjaajalla tulee olla vahva tieto, erityisesti lastensuojelu kenttään vaikuttavista laista, säädöksistä sekä palvelujärjestelmän syvempi tuntemus. Vastauksien perusteella nähdään, että myös menetelmälliset taidot luetaan ominaisuuksiksi, joita työ vaatii, ovatpa ne palaverin johtamista, tietojärjestelmien hallintaa tai muita hallinnollisia menetelmiä. Asian tuntijaosaaminen ei riitä yksinomaan vastaavan ohjaajan työssä, vaan työssä selviytymiseen vaaditaan myös lisäkoulutusta johtamisen saralta ja erityisesti henkilöstöjohtamisen puolelta.

"...johtamisen sivuaineopintoja...yliopistossa...Suurimpana kynnyskysymyksenä tällä hetkellä on ihmisten johtaminen, mitä myös harjoittelen työssäni päivittäin." Vastaus 8.

Vastaavan ohjaajan ajanhallinnan taidot korostuvat ongelmanratkaisussa, jossa on painetta moneen suuntaan ja päätöksiä tulee tehdä nopealla harkinnalla. Tämä korostaa vastaavan ohjaajan stressinsietokykyä sekä resilienssiä suoriutua haastavista tehtävistä. Kokonaisuuksien hallinta ja organisointikyky koetaan valmiuksiksi, jotka näkyvät päivittäisissä tehtävissä. Yhteistoiminnallisista taidoista korostuivat vuorovaikutus-, ihmissuhde- sekä sosiaaliset taidot, joita vastaavat ohjaajat käyttävät päivittäin työntekijöiden ja muiden toimijoiden kanssa. Vastaajat kokivat, että avoimuus ja vastuullisuus tehtäviä hoitaessa on myös tärkeää.

" Avoimuutta asioiden käsittelyssä. Se vaatii luottamusta. Lapset voivat hyvin, kun saan johdettua porukkaani hyvin. Hyvä työilmapiiri on hyvä kasvualusta lapsille. Tässä esimiehellä on ensisijainen vastuu: tasapuolisuus, avoimuus, aktiivisuus, varhainen puuttuminen ristiriitoihin ja työn pulmiin ja palautteen antaminen ovat työssäni esimiehenä tärkeimmät." Vastaus 37.

Taulukko 3. Vastaavan ohjaajan työelämän valmiudet

Pelkistykset	Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä
Henkilöstöjohtaminen 1, 2, 3, 6,7, 8, 18, 20, 25, 32, 34, 37, 41,	Sosiaaliset taidot	Substanssi osaa-	Vastaavan oh- jaajan työelämän valmiudet
Johtamistaitoja (ammattitutkinto) 2,4, 5, 7, 8, 9, 10-12, 15, 16, 18,20, 23, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 36, 45,	Henkilöstöjohtami- sen taitoja	minen	
JET koulutus 21, 26, 31	Ammatillinen osaa- minen	Elämänhallinta	
Hallinnollisia taitoja	Lainsäädännön hal- linta	Kommunikaatio- taidot	
Luottamus 14, 37, 38,	Kouluttautuminen johtajuudesta	Ihmisten ja tehtä- vien johtaminen	
Palaverin johtamisen taito 4,	Sosiaaliset taidot	Innovatiivisuus ja muutosten hall- linta	
Neuvottelutaidot 12, 27,	Menetelmällinen osaaminen	Vastuullisuus	
Stressinsietokyky 3, 41,	Vuorovaikutustai- dot	Resilienssi	
Ihmissuhdetaito 4, 13, 18, 19, 20, 27, 29, 33, 36,	Reagointikyky	Kokemuksellinen osaaminen	
Tietojärjestelmät 28, 35, 42, 5, 19,	Organisointikyky	Viestintä ja vuoro- vaikutus osaa- minen	
Mahdollistaminen 8, 9,12, 15, 22, 25, 29, 34, 40	Neuvottelutaitoja	Menetelmällinen osaaminen	
Kannustaminen 14,	Avoimuutta	Työyhteisö-osaa- minen	
Strateginen johtaminen 3,	Tavoitteellisuutta		
Avoimuus 2, 14, 20, 37, 39,	Nopeaa reagointi- kykyä		
Tavoitteellisuus 33, 25, 44	Tasapuolisuutta		
Huumoritaju 42,	Vastuullisuutta		
Positiivinen asenne 14, 2	Organisointikykyä		
Nopeutta 1, 17, 2, 9, 10,	Lastensuojelulain hallinta		
Tukeminen 45, 3, 23, 31, 40, 41	Esimiestyön lain- säädäntö		
Tasapuolisuus 1, 10,13, 20 39, 33,	Lastensuojeluke- ntän substanssi osaaminen		
Vastuullisuus 16, 2, 3, 18, 26, 31, 33, 36, 37, 46	Palvelujärjestelmän tunteminen		
Kunnioitus 14, 44	Vuorovaikutustai- dot		
Organisointikyky 2, 3,4, 7, 11, 12, 22, 25, 45,	Tasapuolisuus		
Lastensuojelun osaaminen 1, 3, 4, 7, 10,11, 12, 15, 19, 26, 32, 36, 38, 42, 47	Paineensietokyky		
Palvelujärjestelmän tunteminen 16, 2,	Ihmissuhdetaitoja		
Vuorovaikutustaidot 32, 2, 5, 6, 11, 12, 14, 17, 22, 24, 32,35, 39, 42, 43,45, 46, 48,	Mahdollistaja		
Substanssiosaaminen ls.laki 1, 6, 11, 15,16, 19, 24, 27, 32, 35, 36,42, 47	Ammatillinen osaa- minen		
Lakiosaaminen (esimiestyö) 1, 15, 16, 19, 27,32, 34, 35, 36, 42,	Eettinen osaa- minen		
Sosiaaliset taidot 1,3,5, 37, 44,	Sosiaaliset taidot		
Ihmissuhdetaidot 4, 13, 18, 19, 20, 27, 29, 33,	Kommunikaatiotai- dot		
Kokonaiskuvan hahmottaminen 2, 39, 45	Ihmisten johtami- nen		
Sosiaalisuus 11,	Erityistaidot		
Kovaa luonnetta 6	Innovatiivisuus ja muutosten hallinta		
Paineensietokyky 7, 9, 19, 29, 33, 34, 37, 39, 41, 44, 7,			

Kaikki vastaajat (n=7) eivät olleet eritelleet minkä tutkintoalan he olivat suorittaneet ammattikorkeakoulussa, mutta sosionomi AMK tutkinto on yleisin koulutus (n=18), joka vastaavilla ohjaajilla on. Osa (n=5) vastaavista ohjaajista on suorittanut sairaanhoitajan AMK tutkinnon. Yliopistotutkinto oli kahdella miehellä ja kahdella naisella (n=4) vastaajista ja

koulutusala on yleisimmin yhteiskuntatieteiden maisterin tutkinto. Kahdeksan (n=8) vastaajista on suorittanut YAMK tutkinnon. Huomioitavaa on, että yhtä miestä lukuun ottamatta kaikki YAMK tutkinnon suorittaneet olivat naisia ja lisäkoulutuksen vastauksissa ei YAMK tutkinto noussut esiin sanana. Vastaajista kolmekymmentä kolme (n=33) kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta johtamisen alalta. Vastauksissa korostui henkilöstöosaamisen koulutus sekä johtamisen erikoisammattitutkinto (JET).

”...en koe itse tarvitsevani lisäkoulutusta jo saamani jet-koulutuksen lisäksi. Vastasin kyllä, koska mielestäni jokainen esimies tarvitsee esimieskoulutusta. Juuri tuo jet, joka suoritetaan, kun ollaan jo toimitu jonkin aikaa esimiehenä, saa minulta vahvat suositukset. Sai tosi paljon voimaa ja vahvuutta omaan työhön.” Vastaus 27.

5.4 Vastaavan ohjaajan valta ja vastuu

5.4.1 Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde alaisiin

Vastaajista hieman yli puolet (54,7%) eivät allekirjoita väittämää: ”Voidaanko väittää, että vastaavalla ohjaajalla on kaikki vastuu johtamastaan toiminnasta, mutta ei valtaa johtajana?”. Vastaajista kuitenkin 45,3% vastaajista koki, että väittämä kuvaa vastaavan ohjaajan tilannetta lastensuojelun sijaishuollossa.

”...Toisaalta minulla on myös vastuu siitä, että toimin toisaalta työyksikön sääntöjen mukaisesti, lakien ja asetusten mukaisesti, suositusten mukaisesti, sosiaalityöntekijän kannan mukaisesti, yksikön johtajan kannan mukaisesti, mutta myös asiakkaan etua ajatellen ja työyhteisön huomioon ottaen...” Vastaus 9.

Vastaavat ohjaajat (83%) kertovat vastuuta olevan sopivassa suhteessa heidän asemaansa. Neljä (7,5%) vastaajaa kaipaisi enemmän vastuuta yksikön asioissa ja viisi (9,4%) vastaajaa koki, että heillä on liikaa vastuuta yksikön asioista ja toivoisivat vähemmän vastuuta. Vastaajat kokivat (84,9%), että heillä on suhteessa asemaansa riittävästi valtaa yksikön asioihin. Seitsemän vastaajaa (13,2%) toivoisi enemmän valtaa päättää yksiköiden asioista ja yksi vastaaja koki, että valtaa on liikaa ja toivoisi vallan vähenevän. Vastaajista suurin osa (58%) ei koe joutuvansa usein poikkeamaan johtajan kanssa yhdessä sovitusta linjauksista. Kaksitoista vastaajaa (24%), ei joudu koskaan poikkeamaan linjauksista ja yksitoista (22%) vastaajaa koki, että sille olisi ajoittain tarvetta, mutta ymmärtävät ammatillisen asemansa suhteessa johtajan linjauksien noudattamiseen. Vastaavan ohjaajan oman harkinnan mukaisia päätöksiä tulee vastaan arkisissa tilanteissa,

jolloin tulee päättää asiakkaan lastensuojelulain mukaisista rajoituspäätöksistä tai henkilöstösuunnittelun päätöksistä.

”...Päivittäisarjessa joutuu usein tilanteisiin, joissa nuoren haastavan käyttäytymisen vuoksi on pakko tehdä nopeasti ratkaisu esim. rajoittamistoimenpiteen käytöstä. Henkilöstöresurssin käytön osalta teen itsenäisiä ratkaisuja esim. akuutin sijaistarpeen...” Vastaus 31.

Taulukossa 4 nähtävien vastauksien perusteella vastaavan ohjaajan vallankäyttö ja vastuun ottaminen direktio-oikeuden piirissä alaisiin näkyy, työvuorosuunnittelussa sekä resursoinnissa. Vastaavat ohjaajat kokivat, että vastuullisella työvuorosuunnittelulla huolehditaan myös henkilöstön työhyvinvoinnista. Vastaajat kokivat, että heillä on valtaa ja vastuuta huolehtia oikeasta resursoinnista työvuoroissa ja vastuuta huomioida ohjaajien henkilökohtaiset toiveet työvuorojen suhteen. Vastaavan ohjaajan vastuulla ja hänen vallassaan on myös lomien ja erilaisten poissaolojen myöntäminen.

”...työvuoro- ja lomalistat ovat todellinen vallankäytön väline. Niiden kautta voi sekoittaa koko pakan tai toisaalta saada koko porukan puhaltamaan yhteen hiileen.” Vastaus 44.

Vastaavat ohjaajat usein päättävät siitä, kuka työntekijöistä palkitaan työsuorituksesta erikseen ja ketä alaisista valitaan koulutuksiin. Vastaajien mukaan rekrytointi on usein rajoittunut sijaisten palkkaamiseen ja heillä on valtaa päättää, kuka työtehtävään valitaan. Vastaavan ohjaajan vastuulla on työnjohtovallan ja oikeuden mukaan määrittää, että työtehtävien jakaminen on hoidettuna tasapuolisesti ja arki on organisoitu niin, että se on sujuvaa ja palvelee ohjaajan perustehtävän edellytyksiä. Vastaajien mukaan vastaava ohjaaja on vastuussa työn ohjaamisesta lain ja säädösten mukaan sekä vastuu huolehtia henkilöstön psykososiaalisesta tuesta ja henkilöstön eettisestä johtamisesta. Vastaajat varmistavat työyksikön laadullisen työn tuottamisen huolehtimalla, että toimintatavat ovat laadukkaita ja kaikki ulospäin tuotetut asiakirjat noudattavat laatua, jota yksikkö vaalii. Vastaavan ohjaajan vastuulla on tehdä päätöksiä tilanteissa, kun ohjaajat kaipaavat vahvistusta päätöksilleen tai eivät tiedä miten toimia asian suhteen.

”...Arkitilanteissa usein se, joka tekee viimeisen päätöksen siitä, miten tilanteessa toimitaan.” Vastaus 17.

Vastaavan ohjaajan vastuulla on alaisten kanssa käytävät keskustelut palautteen ja puheeksi oton puitteissa. Vastaavan ohjaajan vastuulla on huolehtia hyvän työilmapiirin säilymisestä ja ohjaajan työnkuvan sekä työn kehittämisestä. Vastaava ohjaaja käyttää

valtaa päättäessään hankinnoista ja taloudellisesti merkittävistä ratkaisuista. Tiedottamista käytetään vallan välineenä sekä vastuullisena tehtävänä. Vastaava ohjaaja tekee ratkaisut tiedottamisen laajuudesta sekä asioista mitä tiedotetaan.

”...Työvuorosuunnittelu siten että se tukee työssäjaksamista, palautteen antamista tehdystä työstä (positiivista sekä rakentavaa), tulevista koulutuksista, tapahtumista, muutoksista ym. tiedottamista. Osittain myös vastuuta rahankäytöstä...”
Vastaus 38.

Taulukko 4. Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde alaisiin.

Pelkistykset	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Työvuorosuunnittelu 1- 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16- 20,22- 26, 29-34,36, 38- 40,42,43, 44, 46-50	Työvuorosuunnittelu	Työnjohtovalta	Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde alaisiin.
Työhyvinvointi 22, 24, 43, 45, Resursointi 3,8,22, 31,41	Henkilöstöhallinto	Työnjohto-oikeus/ Direktio-oikeus	
Rekrytointi (sijaiset) 1,3, 7, 8,20,23, 25,26, 28- 34, 36- 39, 41, 45,	Henkilöstön hyvinvointi	Työsuojelu Psykososiaalinen vastuu henkilöstöstä	
Perehdytys 3, 22, 46,	Rekrytointi		
Lomat 44,			
Vapaiden myöntäminen 38, 33	Työn organisointi	Päätöksen teko	
Tehtävien jako 3, 4, 9, 23, 30, 31, 39, 46, 49,	Tiedottaminen	Laadun varmistaminen	
Työn ohjaaminen 3, 2, 16, 18, 20, 24, 34, 47, 48, 50	Työn ohjaaminen	Viestintä	
Tiedottaminen 1,3, 5, 6,7, 10, 16, 22, 24, 30, 32, 33, 38, 39, 40, 43, 46, 47, 50	Päätöksenteko tilanteissa joissa ratkaisu on tehtävä	Taloudellinen	
Asiakasvalinnat 41,	Hankinnat	Oikeudellinen vastuu ja velvollisuus	
Arjessa nousevat päätökset 1, 2, 3, 4, 5, 11,16, 17, 19, 21, 23, 24, 28, 31, 37, 45, 41,43, 48, 49,	Työn fasilitointi	Eettinen johtaminen	
Työturvallisuus 8, 9, 22,			
Hankinnat 2, 13, 20, 23, 26, 30, 31, 32, 34, 38			
Palautteen anto 1, 3, 4, 5, 16, 25, 27, 33, 38, 40, 46, 49,			
Puheeksi otot 14, 18, 25, 33, 37, 43, 46, 47,			
Organisointi 3, 4, 11, 37, 28			

5.4.2 Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin

Taulukko 5. Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin

Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä
Rajoituspäätökset 1-4, 7- 13, 15- 17, 22- 24, 26, 27, 34, 36-38, 42- 44, 46, 48,	Rajoituspäätökset	Oikeudellinen vastuu ja (tili)velvollisuus	Vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin
Arjen raamit 1, 2,7, 23, 16, 18, 35, 49	Arjen kulku	Arjen rakentuminen	
Seuraamukset 32, 35, 46,	Vastuu tasapuolisesta ja yksilöllisestä kohtelusta	Asiakkaan hyvän ja palvelutarpeen vastaava hoito	
Arviointi 3, 14,21,22, 24, 32, 45,			
asiakasvalinnat 4,5,24, 40, 3			
Vastuu tasapuolisesta, yksilöllisestä- ja hyvästä kohtelusta 7,12, 14, 20, 24, 25, 35, 37, 41	Asiakasprosessien valvonta ja arviointi	Omavalvontasuunnitelma	
Lain toteutuminen 18, 21, 24, 25,39	Työn kehittäminen	laatu	
Turvallisuus 18,		turvallisuus	
Rajaaminen 43,		asianmukaisuus	
Palaverit 6, 3, 25	Palautteiden kuuleminen ja antaminen	Arviointivastuu ja velvollisuus	
Asiakasprosessit 30, 45, 47, 48, 3, 4, 13, 27, 39 42			
Hankinnat 16,	Eettinen päätöksenteko	Viestintävelvollisuus ja vastuu	
Suunnittelu 2			
Markkinointi 22,			
Kehittäminen 2, 4 16,17, 21, 24, 25, 38			
Hyvinvoinnin vastuu 2, 13			
hoidon linjaukset 13,			
Kasvatusvastuu 2, 13			
Palautteen anto/otto 2, 9, 13, 40, 43			
Laadun valvonta 30,33, 39			
Suosituks 20			
Kuuleminen 1, 25			
Käyttövarojen maksu 35,			
Kasvatusvastuu 29,			
Keskustelut 20			

Vastaavan ohjaajan vallan suhde asiakkaisiin näkyy taulukossa 5 korostetusti rajoituspäätösten tekemisessä. Vastauksien perusteella vastaavat ohjaajat ovat vastuussa usein myös kasvatuksellisista keskusteluista asiakkaiden kanssa, kun puututaan asiakkaan haastavaan käyttäytymiseen.

"Lasta rajoittavien päätösten kirjoittaminen, kasvatukselliset asiat arjen ongelmien ratkaisua kokonaisvaltaisesti" Vastaus 7.

Vastaava ohjaaja vastaa, että asiakkaiden oikeusturva toteutuu ja kaikki asiakkaat saavat kunnioittavaa, yksilöllistä ja hyvää hoitoa asiakassuunnitelman mukaisesti. Vastauksen mukaan vastaavat ohjaajat huolehtivat asiakkaan asiakasprosessin etenemisen arvioinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta yhdessä ohjaajien kanssa, mutta vastaavan ohjaajan vastuulla on huolehtia prosessien etenemisestä sosiaalityöntekijän laatiman asiakassuunnitelman mukaisesti. Näin ollen vastaajat huolehtivat myös omavalvonnan mukaisen laadukkaan, turvallisen ja asianmukaisen palvelun tuottamisesta vaikkakaan vastauksissa ei korostunut omavalvonta sanana. Vastaavalla ohjaajalla on valtaa asiakasvalinnoissa ja vastuu päätöksissä huomioida, että yksikkö kykenee vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja että asiakas saa tarvitsemansa hoidon- ja huolenpidon.

”...lapsille tulee mahdollistaa mahdollisuus mahdollisimman hyvään elämään.”
Vastaus 35.

Vastaavan ohjaajan vastuulla on asiakkaiden arjen rakenteiden ylläpitäminen ja konkreettinen arjen pyörittäminen asiakasrajapinnassa yhdessä ohjaajien kanssa. Vastaavan ohjaajan vastuulla on kehittää työtä ja valvoa työn laadullisuutta huomioiden asiakkaan hyvinvointi ja oikeusturva.

”vastuussa, että osaston perustehtävä tulee hoidettua ja asiakasta kohdellaan inhimillisesti sekä yksilöllisesti.” Vastaus 14.

Vastaavat ohjaajat ovat osaltaan vastuussa siitä, että asiakkaita tosiasiallisesti kuunnellaan ja viedään viestiä eteenpäin ohjaajille, yksikön johtajalle tai asiakkaan prosessista vastaavalle sosiaalityöntekijälle.

6 Pohdinta

6.1 Eettinen tarkastelu

Tutkimusetiikka käsittää koko tutkimusprosessin ja sen vaiheet. Tutkimusetiikan valintoja tutkija tekee aiheenvalinnasta, tutkimuskohteen ja menetelmän valintaan liittyen. Eettinen tarkastelu jatkuu saatujen aineistojen käsittelystä aineistojen raportointiin saakka. Tutkijan tulee eettisesti kohdella oikein tutkimukseen osallistuvia sekä pystyä eettisesti arvioimaan tutkimuksen tuloksien vaikuttavuutta ja luotettavuutta. (Kuula 2014:11.) Tutkimusetiikassa käsitellään tutkijan moraalista toimintaa, tutkimuksen päämäärien saavuttamiseksi koko tutkimusprosessin läpi. Tutkimuksen päätyttyä arvioidaan, kuinka tutkijan moraaliset valinnat tutkimuseettisesti ylläpidetään. (Mäkinen 2006:10.) Suomessa

tutkimusetiikkaa valvoo ylimpänä asiantuntijaelimenä Tutkimuseettinen neuvottelukunta, joka on julkaissut hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat ohjeet. (Kuula 2014: 34. Mäkinen 2006:24.) Hyvä tieteellinen käytäntö ohjeet korostavat tiedeyhteisön vastuuta, mutta tutkija on viimekädessä vastuussa tutkimuksen tieteellisten käytäntöjen noudattamisesta.

Tutkimuksen eettinen pohdinta alkoi tutkimusaiheen valinnasta sekä tutkimuskysymysten määrittelystä. Tutkimuksen aihevalintaan vaikutti tutkijan oma kokemus työelämästä ja toimiminen aiemmin vastaavan ohjaajan tehtävissä. Tutkimuksen tekijä ei työskentele vastaavan ohjaajan tehtävissä tutkimuksen aikana, joka rajaa ennakoasenteiden mahdollisuutta. Aiempi työkokemus kuitenkin antaa aiheesta riittävästi tietoa, asian käsitteelyyn. Aiheen valintaan vaikutti, aiheen ajankohtaisuus muuttuvassa sosiaali- ja terveystieteen kentällä ja vähäinen tutkimus aiheesta. Ennen tutkimuksen aloittamista laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka perusteella tutkimuksen aloittamiseen saatiin lupa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on huomioitu ja kunnioitettu aiemmin aihetta tutkineiden ja aiheesta kirjoittaneiden tulokset viittaamalla asianmukaisesti kirjoittajaan. Tutkimuksen jälkeen opinnäytetyö on viety Turnitin-ohjelmaan, jolla on saatu objektiivinen todistus, siitä ettei työtä ole plagioitu, eikä ole toimittu näin ollen epäeettisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Tuomi – Sarajärvi 2009:129-130. Mäkinen 2006:158. Kuula 2014:29, 36-37)

Ennen tutkimuksen aloittamista kaikilta tutkimukseen osallistuvilta kunnilta, valtiolta, yksityisiltä toimijoilta sekä järjestöiltä ja yhdistyksiltä haettiin asianmukainen tutkimuslupa. Tutkimukseen ei valikoitu mukaan tutkijan omaa työnantajaa eikä työskentelykaupunkia, jolla rajattiin mahdollinen eettinen ristiriita pois. Tutkimusluvan saatua jokaiselle vastaajalle lähetettiin saatekirje (liite 1), josta kävi ilmi tutkimuksen tekijän yhteystiedot, jotta osallistujat olisi voinut ottaa yhteyttä koko tutkimuksen ajan tai sen jälkeen tutkimuksen tekijään. Saatekirjeessä mainittiin myös, että tutkimukseen osallistuvilla oli mahdollista kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta, myös tutkimuksen aikana.

Tunnistettavuuden estäminen on keskeisempiä tutkimusetiikkaan liitettäviä normeja. Tunnistamisen estämisellä pyritään tutkimuksessa saamaan rehellisiä vastauksia ilman, että vastaajat saatetaan vastauksien perustella negatiiviseen asemaan. Tutkimuksessa käytetty kysymyskaavake oli anonyymi, eikä siinä kysytty tutkittavien paljastavia tunnistetietoja. Kyselykaavakkeessa (liite 2) ei ollut mahdollisuutta tuoda esiin omaa henkilöllisyyttään, vaikka vastaaja olisi halunnut vastauksesta käyvän ilmi kuka vastaaja on.

Tämä eettinen valinta tutkimuksessa on perusteltu, koska tutkimuksen aihepiiri olisi voinut asettaa vastaajan negatiiviseen valoon työntäjän silmissä ja vastauksista haluttiin mahdollisimman rehellisiä ilman tätä pelkoa. (Kuula 2014:201-204.) Vastaajille annettiin mahdollisuus olla vastaamatta kysymykseen millä paikkakunnalla yksikkö toimii, jolla varmistettiin, ettei vastaajia voida jälkikäteen jäljittää. Tutkimus suoritettiin verkkokyselykaavakkeella (liite 2), joka häivytti vastaajan. Häilytys esti tutkijan ottaa yhteyttä myöhemmin yhteyttä tutkittaviin, jolloin esimerkiksi vastaamisen muistutus jouduttiin lähettämään kaikille vastaajille. Asia kerrottiin myös vastaajille muistutusviestissä, joka osaltaan lisää tutkimukseen osallistujan luottamusta anonyymiyteen, mutta saattaa aiheuttaa turhaa ylimääräistä työtä. Tutkimuksen kyselykaavakkeissa (liite 2) on huomioitu, että vastaaja voi halutessaan jättää vastaamatta kysymykseen ja pääsee tästä huolimatta jatkamaan kyselyn täyttämistä. Kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat työelämässä olevia täysi-ikäisiä henkilöitä, eikä tutkija tuntenut ketään tutkimukseen osallistuvaa ennalta. Tutkimukseen osallistuville ei luvattu mitään hyödykettä tutkimukseen osallistumisesta ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. (Mäkinen 2006: 87-88, 93-95.)

Tutkimuksen kyselykaavake esiteltiin henkilöllä, joka toimii vastaavan ohjaajan tehtävissä, mutta ei osallistunut itse tutkimukseen. Kyselykaavakkeen (liite 2) kysymykset olivat myös liitettynä tutkimuslupahakemuksiin, jolloin työnantajilla oli mahdollisuus tutustua etukäteen siihen, mitä alaisilta tullaan kysymään. Työntäjän palautteen vuoksi yksi kysymyksistä muutettiin niin, ettei vastaajia voida jäljittää sijaintinsa perusteella. Rajausta palveli myös tutkimuksen tekijää siinä, ettei vastausprosentti jäisi alhaiseksi kysymyksestä johtuen, joten kysymys muutettiin ehdotetun mukaiseksi. Tutkimuskysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina ja yksiselitteisinä. Tutkimuksen strukturoidut kysymykset koskettivat lähinnä tutkimuksen osallistujien taustatietoja ja avoimet kysymykset koskettivat tutkimuskysymysten aiheita. (Mäkinen 2006: 93.)

Tutkimuksen tulosten analysointi vaiheet on taulukoitu avoimesti raportointiin, jotta voidaan näyttää toteen, kuinka saavutettuihin tutkimustuloksiin on päädytty. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Kuula 2014:36-37.) Tutkimuksen vastaajille lähetetyssä saatekirjeessä mainittiin kohteet, jossa tutkimuksen tuloksia raportoidaan, jotta tutkimukseen osallistuvat voivat oman harkinnan varaisesti vastata kyselyyn tietäen tulosten raportoinnista. Raportoinnissa haluttiin tuoda julki, kaikki tutkimukseen osallistuneet kunnat, järjestöt sekä yksityiset työnantajat. Nimeämisellä tutkija haluaa kunnioittaa yksiköi-

den halua kehittää omaa toimintaansa osallistumalla tutkimukseen ja kiittää tutkimukseen osallistujia. Nimien julkistaminen ei kuitenkaan riko vastaajien yksityisyyden suojaa koska aineistosta ei käy ilmi tuloksien yhteyttä vastaajaan tai yksikköön jossa vastaaja työskentelee. (Kuula 2014:201.) Tutkimustuloksia ei luovutettu toiselle osapuolelle ennen niiden analysointia. Tutkimuslomakkeiden vastaukset olivat suojattuna tietokoneella kahden salasanan takana. Aineisto hävitettiin analysoinnin jälkeen, eikä aineistoa hyödynnetä jatkotutkimuksiin. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2009: 177-179; Kylmä – Juvakka 2007:140-141; Tuomi – Sarajärvi 2009:129-131. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty rehellisyyteen, vaikkakin tämä mahdollisesti asettaa ristiriitaisen tilanteen tutkimuksen mahdollistaneisiin työnantajiin ja tutkimukseen osallistuneiden vastaajien välille. Konkreettisenä esimerkkinä toimii vastaajien vastaukset omasta palkastaan suhteessa työtehtäviin ja niihin kuuluvat vastuu. Vastausten perusteella palkka on liian alhainen suhteessa työtehtäviin ja vastuuseen. Tutkimuksen ollessa perustutkimus ja osa ammattikorkeakoulun opintoja ei tutkijalle ole syntynyt eettistä ristiriitaa julkaista tutkimuksen tuloksia avoimesti, eikä tutkimus ole kenenkään ulkopuolisen tahon omaisuutta. (Mäkinen 2006: 78.) Tutkimuksessa vastaajien huijaamisen välttämiseksi tutkimuksessa on huomioitu, että tutkimus on perustunut vapaaehtoisuuteen ja osallistujille on kerrottu tutkimuksen kulusta sekä tulosten raportoinnista. (Mäkinen 2006: 101.)

6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuskysymyksinä olivat, millainen on vastaavan ohjaajan työnkuva, millaisia työelämävalmiuksia vastaavan ohjaajan työ vaatii ja minkälainen on valta ja vastuu, vastaavalla ohjaajalla lastensuojelun sijaishuollossa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä on uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. Tutkimuksen uskottavuus osoitetaan kuvaamalla selkeästi raportoinnissa tutkimustulosten analysoinnin vaiheet ja mahdolliset rajoitukset, joita esimerkiksi alhainen vastaajamäärä aiheuttaa. Tutkimuksen objektiivisuutta vaarantaa tutkijan oma työkokemus tutkimusaiheen alalta, mutta luotettavuutta tukemaan on tutkimuksen raportointiin jätetty vastaajat numeraalisesti, jotta voidaan soittaa pelkistyksen yleistettävyyttä vastauksissa ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen 2009:84; Kylmä – Juvakka 2007:128-129.)

Kyselytutkimuksessa osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta kaikkiin avoimiin kysymyksiin tai niihin oli vastattu lyhytsanaisesti. Tutkimuskaavake oli pitkä ja käsitti kolme isoa kokonaisuutta, joka on saattanut vaikuttaa vastaajien motivaatiotasoon kysymyksiin vastatessa. Tutkimuksen lähtökohtana on saavuttaa tutkimusaineiston saturaatio, eli kylläisyyden piste. Tutkimuksen saturaation myötä voidaan nähdä konsensusteorian tapahtuneen, jolloin vastauksissa saavutettu saturaatio vastaa vastaajien yhteisymmärrystä aiheesta. Vastausprosentti oli 57,8%, ja saturaatio saavutettiin avoimien kysymysten kohdalla. (Tuomi – Sarajärvi 2009:135. Mäkinen 2006: 179.)

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa, että vastaajat olivat valikoitu kyselytutkimuksen kohderyhmäksi oman ammattialansa perusteella ja kaikki vastaajat olivat työelämässä lähijohtajan tehtävissä. Kohderyhmän kohdentamisessa auttoi, että yksiköiden johtajat toimittivat osan vastaavien ohjaajien yhteystiedoista, jolloin varmistettiin vastaajien työelämässä oleminen sekä lähiesimiehen asema työyksikössä. Kohderyhmä valinnalla pyrittiin varmistamaan vastaajien substanssiosaaminen kyselyn vastaamisessa. Tutkijan oma aiempi tietämys aiheesta auttoi tutkimuksen tekemisessä ja se myös lisää luotettavuutta, kun tutkimuksen aihepiiri ei ollut tutkimuksen tekijälle täysin vieras. Tutkimuksen tekijä ei kuitenkaan työskentele itse vastaavan ohjaajan työssä ja rajauksessa jätettiin pois tutkimuksen tekijän oma työnantaja kaupunki. (Tuomi - Sarajärvi 2009:135.)

Tutkimuksen vahvistettavuus todennetaan siten, että tulokset perustuvat aineistoon ja ovat ristiriidattomia muiden asiaa käsittelevien lähteiden kanssa. Koherenssiteorian mukaan tieto on luotettavaa, kun se vastaa jo aiemmin oikeaksi todettujen tietojen kanssa. Kyselytutkimuksessa saadut tulokset vastaavat aiempaa kirjallisuutta sosiaali- ja terveysalan johtamisesta, jota voidaan pitää yhtenä koherenssiteorian kriteerinä. Vahvistettavuuden tueksi kyselytutkimuksessa on käytetty erilaisia tietolähteitä muodostamaan kokonaisuuden tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut tutkijan oma työkokemus vastaavan ohjaajan työstä, joka on tarjonnut näköalapaikan havainnoida tutkittavaa aihetta. Empiirisen havainnoinnin tueksi tutkimukseen on rakennettu kirjallisten aineistojen kautta teoriaa, jota on täydennetty internetin tiedoilla. Teorian pohjalta on rakennettu kyselykaavake (liite 2), jonka tulokset vastaavat aiempaa teoreettista aineistoa joka osoittaa tutkimuksen vahvistettavuutta. (Mäkinen 2006: 178.)

Tutkimuksen reflektiivisyys on tutkimuksen kriittistä analysointia, jossa tuodaan esiin koko tutkimuksen ajan tehtyjä onnistuneita sekä epäonnistuneita valintoja sekä ajatuksia

mitä siitä tekisi toisin. Tutkimus on perustutkimus vastaavan ohjaajan työnkuvasta, siihen vaadittavista työelämävalmiuksista sekä vallasta ja vastuusta. Tutkimuksen ajankohtaisuutta olisi lisännyt, jos tutkimukseen olisi ottanut mukaan sosiaal – ja terveystieteiden uudistamisen ja olisi tarkastellut asiaa vastaavan ohjaajan näkökulmasta. Tutkimuksen tutkimusluvut olisi ollut tutkimuksen kannalta hyvä hakea jo ennen kesälomien alkamista, jotta olisi saatu kaikki suunnitellut yksiköt mukaan tutkimukseen. Nyt tutkijan ajankäytön vuoksi, jouduttiin jättämään kaksi kuntaa pois (Turku ja Eksote) koska tutkimuslupaprosessin käsittelyaika ei sopinut suunniteltuun aikatauluun. Tutkimusmenetelmänä verkkokysely mahdollisti vastausten keräämisen resurssitehokkaasti ja tämä palveli tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksessa haettiin vastausta vastaavan ohjaajan valtaan ja vastuuseen. Vastauksien perusteella olisi ollut syytä miettiä olisiko vastauksia voinut syventää esimerkiksi tekemällä täydentävän tutkimuksen haastattelemalla vastaajia, joka olisi vaatinut uuden tutkimusprosessin käynnistämistä. Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että verkkokyselyssä avoimiin kysymyksiin vastaaminen jää strukturoituja kysymyksiä heikommaksi, jolloin vastauksiin on haastavaa saada syvempää ymmärrystä.

Tutkimuksen siirrettävyys toteutuu, kun tutkimuksen tulokset voidaan siirtää samanlaiseen yhteyteen tulkintoja muuttamatta. Tutkimuksen siirrettävyyttä on varmistettu keräämällä vastaajista taustatietoja, jotka antavat kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistuneista. Tutkimuksen analysointiin ei otettu mukaan aiemmasta suunnitelmasta poiketen mukaan yksiköiden sijaintia, koska kysymys päätettiin jättää avoimeksi, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. Kysymyksen muoto nousi esiin tutkimukseen osallistuneen työnantajan kanssa, ja vastaajien anonymiteetin säilyttäminen palveli tutkimuksen tarkoitusta, jotta voitiin varmistaa riittävä vastaajien määrä, joten kysymys jätettiin avoimeksi. Avoimuuden vuoksi vain osa vastaajista vastasi kysymykseen, jolloin tulokset eivät ole siirrettävissä, mutta analysoinnin vaiheissa tämä ei estänyt tutkimuskysymyksiin vastauksien saamista. Tutkimuksen raportointiin on liitetty suoria lainauksia tutkimusaineistosta, joka osoittaa tutkimusaineiston siirrettävyyden aineiston analyysin vaiheessa. Suorien lainauksien lisäksi raportointiin on liitetty aineiston analyysin luokittelutaulukko, josta käy ilmi tutkijan tekemät pelkistykset. Analysoinnin aluksi on taulukon avulla havainnollistettu, miten alkuperäisiä lauseita on pelkistetty ja tätä kautta luokiteltu. Taulukoista ilmenee, että pelkistettyjä sanoja on monta, mutta tällä on pyritty estämään se, ettei pelkistäminen supista aineiston laajuutta.

6.3 Tulosten tarkastelu

Tutkimuskysymyksinä olivat, millainen on vastaavan ohjaajan työnkuva, millaisia työelämävalmiuksia vastaavan ohjaajan työ vaatii ja millaista valtaa ja vastuuta lastensuojelun sijaishuollossa työskentelevällä vastaavalla ohjaajalla on. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tutkimuksen tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja tämän tutkimuksen tulokset vastaavat aiempia tutkimuksia sosiaali- ja terveysalan johtamisesta ja lähiesimiehisyysdestä yleisellä tasolla. Tutkimuksen tulokset vastaavat erityisen hyvin Turun Ammattikorkeakoulun (2010) tekemää tutkimusta lähijohtajuudesta sosiaali- ja terveysalalla, vaikkakin tutkimukseen ei osallistunut lastensuojelun sijaishuollon lähiesimiehiä. Vastuun ja vallan kysymyksissä olisi ollut tarkoituksenmukaista saada lisää syvyyttä vastauksiin, mutta verkkokyselyn avulla tämä ei ollut mahdollista toteuttaa, kuten luotettavuuden arvioinnissa on aiemmin mainittu. Aiheen ajankohtaisuutta olisi lisännyt, jos tutkimukseen olisi sisällyttänyt sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen.

Tutkimuskysymyksistä ensimmäiseen millainen on vastaavan ohjaajan työnkuva, voidaan sanoa, että vastaavan ohjaaja työnkuvaan kuuluu eettinen ja hallinnollinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, asiakasohjaus, strateginen johtaminen yksikön osalta, laadullinen johtaminen sekä kehittäminen ja arviointi. Tutkimuksen työnkuvauksista ilmenee, että laki ja säädökset vaikuttavat vahvasti päivittäiseen työskentelyyn. Vastaavan ohjaajan työnkuvan sisällä olevien työtehtävien kirjo on laaja, aina valmistelusta päätöksen tekemiseen, raportoinnista asiakkaan tarpeista huolehtimiseen, asiakasprosessin ohjauksesta, ja henkilöstöstä huolehtimisesta, taloushallintoon sekä työn ja työntekijöiden pitkäjänteisestä kehittämisestä. Tutkimuskyselyn perusteella muodostettava kokonaiskuva vastaavan ohjaajan lainsäädännön tuntemisesta, vastaa Kuntaliiton LapsiARVI hankkeessa muodostettuja kriteereitä lastensuojelupalvelujen laadulle johtamisen osalta. Kriteereissä korostetaan lain ja säädösten tuntemista edellytyksenä työtehtävien menestykselliseen hoitamiseen. (Holma 2009: 56.). Vastauksissa ilmenee kuinka monia rooleja ja tehtäviä vastaavan ohjaajan työnkuvaan lukeutuu. Romppanen ja Kallasvuo (2011.) jakavat johtajan roolit kuuteen eri kategoriaan; tehtäviin, rakenteisiin, tunteisiin, suhteisiin ja yhteistyöhön sekä ryhmien ja ryhmädynamiikan kohtaamiseen ja kehittämiseen ja välineisiin. Kyselyn (liite 2) vastauksien perusteella on nähtävissä, että vastaavat ohjaajat käyttävät monipuolisesti johtajarooleja eri kategorioiden sisällä. Tehtäväjohtamisessa vastaavat ohjaajat huolehtivat strategisesta johtamisesta sekä hallinnollisesta johtamisesta, jossa työtä ohjataan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja saavutettuja tu-

loksia seurataan, esimerkiksi asiakasprosessien hallinnassa. Rakenteelliseen johtajarooliin kuuluu arjen fasilitointi, direktio-oikeuden käyttö ja rajoitustoimenpiteet lastensuojelulain mukaisesti. Tunteiden johtajaroolissa vastaavat ohjaajat ottavat vastuulleen henkilöstön ja asiakkaiden hyvinvoinnin, johon kiinteästi liittyy ryhmien ja ryhmädynamiikan kohtaamisen johtajarooli. Suhteiden ja yhteistyön johtajaroolissa vastaavat ohjaajat huolehtivat verkostotyöstä sekä luo yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Kehittämisen ja välineiden johtajan roolissa vastauksien perusteella nähdään laadun valvonnan merkitys, palautteen antaminen sekä työn kehittäminen. (Romppanen - Kallasvuo 2014: 31.)

Asiakkaiden kohdalla vastaavan ohjaajan työnkuvaan kuuluu kiinteästi asiakasprosessista huolehtiminen asiakassuunnitelman mukaisesti, kasvatustyö ja hoitotyö ohjaajan rinnalla, rajoituspäätösten tekeminen ja toteuttamiseen osallistuminen ja asiakkaiden kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen sekä arjen sekä työn fasilitointi. Työnkuva vastaa sosiaalihuoltolain 22§ pykälää, jossa määritellään, että asiakkaille on järjestettävä asiakkaan tarpeiden mukainen kuntoutus- hoito ja huolenpito sekä turvallinen kasvuympäristö. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että vastaava ohjaaja käyttää asiakkaiden turvallisuudesta huolehtimiseen paljon lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä. Rajoitustoimenpiteillä puututaan asiakkaan tai toisen henkilön terveyden tai turvallisuuden haitalliseen käyttäytymiseen. (THL. Lastensuojelunkäsikirja.)

Vastaavan ohjaajan työnkuva on monimuotoista ja se yhdistää kaikkia sosiaalipalveluiden johtamisen kategorisia osia. Strategisen johtamisen puolella korostuu erityisesti vastaavien ohjaajien työnkuvassa strateginen henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelun ja johtamisen puolella korostui henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen ja huolehtiminen, johon luettiin kuuluvaksi keskeisesti työvuorosuunnittelu. Onnistuneessa työvuorosuunnittelussa voidaan tukea alaisten työssäjaksamista ja vastata tehokkaasta resursoinnista työvuorossa. Henkilöstöjohtamisessa rekrytointi oli monessa vastauksessa rajoittunut lähinnä sijaisten palkkaamiseen, ja perehdyttämisen koettiin olevan yksi tärkeä osa henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin tukemista. (Kananoja ym. toim. 2010: 313, 336-339).

Sosiaali- ja terveystalveluiden uudistuksen myötä johtajuus korostuu erityisesti henkilöstöjohtamisen puolella, koska lähijohtajan tulee ottaa vastuulleen muutosjohtaminen, jolla saavutetaan Sote-uudistuksen mukanaan tuomat tavoitteet ja päämäärät. Jo Matti Vanhasen hallituskauden kunta- ja palvelurakenteen uudistuksen PARAS – hankkeen

aikana toteutettu Kaste ohjelman sosiaali- ja terveysministeriön raportissa todetaan, korostuvan lähijohdon muutoksen johtamisen valmiudet, kun sosiaalipalvelut tulee pitää laadukkaina ja kattavina kustannus -ja yksityistämispaineista huolimatta. Tällöin nähtiin tärkeänä, että henkilöstö saadaan mukaan työn kehittämiseen, ja että lähiesimiehet kykenevät johtamaan asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä. Nyt muutosjohtaminen ja siitä seuraava alaisissa näkyvä muutosvastarinta nousi kolmen vastaajan vastauksissa esiin, mutta tulevaisuudessa tämä tulee liittää useammin vastaavan ohjaajan työhön. (STM. Kaste -loppuraportti. 2016: 68, 116.)

Ammatillisen työnjohtamisessa sekoittuu strategisten linjausten operatiivinen johtaminen ja käytännön tasolla arjessa tämä näkyy vastaavan ohjaajan vastuulla huolehtivat alaisien tasapuolisesta tehtävien jaksamisesta ja arjen rakentumisesta niin, että ne tähtäävät linjatun strategian tavoitteisiin. (Reikko ym. 2010: 58.) Viestintä pitää sisällään palaveriin osallistumista ja kirjallista raportointityötä. Tutkimuksessa ei ilmentynyt tarkempaa kuvastusta raportoinnista, mutta huomioiden lastensuojelutyön lainmukainen kirjaamisvelvollisuus, raportointi vie vastaavan ohjaajan työssä resursseja päivittäisestä arjesta. Kirjauksista tulee ilmetä kaikki lapsen asioihin vaikuttavat toimenpiteet, toteutukset ja seurannan kannalta vaikuttavat tiedot. (LsL 26§, 33§.) Kirjaukset tukevat laadullisen lastensuojelun tuottamista. Raportointiin liitettäessä vielä vastaavan ohjaajan raportointivelvollisuus johtajille, alaisille sekä sidosryhmille voidaan tutkimusten vastausten perusteella pitää raportointia keskeisenä vastaavan ohjaajan työkuvaan kuuluvana osana. Tutkimuksen tulokset noudattelevat, Turun ammattikorkeakoulun teettämän tutkimuksen vastauksia. (Reikko ym. 2010: 71.)

Kai Alhanen (2014) on tehnyt tutkimuksen lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä, joissa nostetaan esiin sosiaalityön näkökulmasta johtaminen yhtenä lastensuojelujärjestelmän uhkatekijänä. Tutkimuksessa tulee esiin, kuinka pirstaleista johtaminen työn sisällä on ja kuinka jatkuvat organisaatio muutokset syövät johtamisen johdonmukaista kehittämistä. Hallinnollisten ja kirjallisten tuotosten tuottaminen ja jatkuvien muutoksien suunnittelu sekä jalkauttaminen vievät aikaa varsinaiselta työn kohteelta eli asiakkailta. (Alhanen 2014: 45-47.) Vastaavien ohjaajien vastauksien perusteella työ koetaan haastavaksi johtamisen moninaisuuden vuoksi, mutta poikkeavaa Alhaisen tutkimuksen kanssa on, että vastaavat ohjaajat tekevät suoraa asiakastyötä päivittäin.

Yleisesti ottaen lastensuojelun sijaishuollon kentällä asiakasprosessin johtaminen mielletään lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän työkenttään kuuluvaksi. Kuitenkin

tutkimuksen perusteella voidaan vahvistaa käsitystä, että vastaavat ohjaajat vastaavat merkittävässä määrin asiakasprosessista lapsen ollessa sijoitettuna. Vastaavat ohjaajat huolehtivat lapsen sijoituksen aikana siitä, että lapsen arjen kulku tukee lapsen kasvua ja kehitystä toivotusti ja että päätökset, joita vastaava ohjaaja pystyy lain tuomin oikeuksin toteuttamaan, vaikuttavat lapsen päivittäiseen toimijuuteen. (Heinonen - Sinko 2014: 10-11 Kananoja ym. toim. 2010: 313.) Tulosten mukaan vastaavat ohjaajat joutuvat työssään päivittäin tekemään eettisiä ja lainopillisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat vahvasti asiakkaiden ja heidän läheisten elämään. Tutkimuksen mukaan vastaajien oman harkinnan varaiset päätökset sekä päätösvalta asiakkaiden kohdalla liittyvät asiakkaiden rajoitustoimenpiteiden päätöksiin ja toteuttamisen osallistumiseen. Vastauksissa kävi myös ilmi, että joissakin yksiköissä vastaavilla ohjaajilla on delegoitu samat oikeudet tehdä lastensuojelun rajoitustoimenpiteiden päätöksiä kuin ohjaajille.

Rajoitustoimenpiteiden päättämiseen sisältyy valtaa, mutta vastuuta päätöksestä päättäjä kantaa monialaisesti. Rajoituspäätöksen päättäminen on myös eettinen ja moraallinen pohdinta. Asiakasta suojellakseen rajoituspäätös on aiheellinen, mutta tätä asiakas harvemmin ymmärtää tilanteessa. Rajoituspäätös saattaa aiheuttaa asiakkaita voimakkaita tunteita ja vastustusta, jolloin päättäjän tulee kirkastaa itselleen miksi päätökseen on päädytty ja perustella asia niin itselleen, työntekijöille kuin asiakkaillekin. Vastuu päätöksestä punnitaan joidenkin rajoituspäätösten osalta hallinto-oikeudessa ja vaikka asiakas tai huoltaja ei käytä virallista valitusoikeutta päätöksen suhteen, vastaava ohjaaja vastauksien mukaan antaa kasvot päätökselle, joka aiheuttaa erilaisia inhimillisiä tunteita asiakkaita. Vastuu tai tilivelvollisuus ei kuitenkaan näkynyt vastaajien vastauksissa siinä mitä vastuuta vastaavan ohjaajan työ pitää sisällään asiakkaisiin, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. (THL. Lastensuojelunkäsikirja.)

Tutkimuskysymyksistä seuraavaan millaisia työelämävalmiuksia vastaavan ohjaajan työ vaatii, voidaan nähdä tutkimuksen valossa, että vastaavan ohjaajan työ vaatii substansiosaamista, alan lainsäädännön tuntemista, palvelurakenteen hallitsemista, menetelmällisiä taitoja, ajanhallintaa, paineensietokykyä, avoimuutta sekä yhteistoiminnallisia taitoja. Lastensuojelun esimiestyötä ja asiantuntijatyön johtamista, pidetään Alhasen (2014: 47.) tutkimuksen valossa erittäin vaativana työkenttänä. Alaa kuormittaa henkilöstötasolla erityisesti työntekijöiden vaihtuvuus. Sosiaalialan työntekijävaihdoksiin vaikuttaa Alhasen tutkimuksen mukaan, liiallinen työtaakka, ammatillisen osaamisen puuttuminen ja heikko perehdytys työtehtäviin. Vastaavien ohjaajien vastaukset, siitä millaisia valmiuksia vastaavan ohjaajan työ vaatii, voidaan nähdä vastauksissa yhtymäkohtia

alalta poistumisen syihin. Vastauksissa noussut substanssiosaamisen tarve alan työkentältä ja hyvä resilienssi sekä paineensietokyky, auttaa vastaavia ohjaajia jaksamaan haastavassa työssä. (Alhanen 2014: 50-52.) Vastaavan ohjaajan tulee olla avoin, tasapuolinen, vastuullinen ja tavoitteellinen esimies Avoimuus myös koetaan tärkeäksi, kun tarkastellaan asiaa alaisten näkökulmasta. Avoimeen johtajaan on helpompaa ottaa kontaktia, jolloin johtajan reagointi asiaan on ennustettavaa, eikä alaisten tarvitse jännittää johtajan reagointia asiaan. (Mäki, ym. 2014:8-9. Romppanen – Kallasvuo 2014: 148.)

Vahvaa ammatillista osaamista voidaan kerryttää alan työkokemuksella, jota vastaajista suurimmalla osalla oli, kertynyt 12-15 vuotta ennen siirtymistä esimiestyöhön. Ammatillisia taitoja täydentääkseen on vastauksien perusteella, tarpeellista hankkia johtamisen taitoja. Tutkimuksen mukaan lisäkoulutusta on saanut 71,7% vastaajista, joka on valtakunnallisesti hyvä tulos verrattuna Alhasen (2014: 48.) tutkimukseen, jossa ilmenee esimieskoulutusta olevan tarjolla harvoin automaattisesti esimiestehtävissä toimiville, joskin tilanteeseen vaikuttaa työskentelypaikkakunta. Vastaajien saama lisäkoulutus on linjassa sosiaalihuollon ammattilaisen kelpoisuusvaatimusten kanssa, jossa edellytetään, että johtamiskokemusta on hankittuna lisäkoulutuksen muodossa, jollei koulutusta ole saavutettu peruskoulutuksen myötä. (Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla. 2007: 31.) Vastaajista useat toivoivat tai olivat jo hankkineet lisäkoulutusta johtamisen ammattitutkinnolla, joka tuloksena vastaa korkeakoulujen arviointineuvoston tutkimusta (2004) jossa todettiin, että johtamiskoulutusta ei ole tarpeeksi huomioitu opetusohjelmissa ja opetuksessa toivottiin kehitettävän erityisesti toimintaprosessien hallitsemisen ja ohjaamisen koulutusta. Positiivista on, että arviointineuvoston raportin mukaan työntekijöiden halukkuus siirtyä johtotehtäviin on heikkoa koska pelätään oman ammattitaidon riittävyyttä, mutta tämän tutkimuksen mukaan iso osa vastaajista ovat hakeutuneet vastaavan ohjaajan tehtäviin rohkeasti, viimeisen kolmen vuoden aikana.

Tutkimustuloksissa korostui vastaavan ohjaajan toive saada lisää koulutusta erityisesti henkilöstöhallinnon puolelta. Vastaajat kokivat haasteelliseksi henkilöstöjohtamisen saralla, puheeksi otot, ja henkilöstön tukemisen, kun henkilöstön työssä jaksaminen on heikkoa. Alaisten kohdistamat odotukset lähiesimiehiä kohtaan ovat suuria, joka lisää esimiehen paineita hoitaa tehtävänsä. (Romppainen – Kallasvuo - 2011: 100-109.) Alaisten esimieheen kohdistama muutosvastarinta ja alaisten väliset ristiriidat koettiin haastaviksi johtaa, sekä hoitaa. Sosiaali- ja terveystalveluiden uudistuksen myötä vas-

taavat ohjaajat tulevat tilanteeseen, jolloin muutosjohtaminen on avainasemassa. Muutosjohtamisessa lähiesimiehen keskeinen rooli on henkilöstön johtaminen muutoksen läpi. Usein muutos, joka ohjataan sisältäpäin ja on työlähtöistä, hyväksytään helpommin ja se nousee työtavaksi, mutta muutos, joka ohjataan ulkoapäin usein herättää vastarinnan ja sitä kautta lamaannuttaa työn tekemisen, jos henkilöstö ei ymmärrä miksi muutetaan. Valtion uudistushankkeena eteenpäin vietävä Sote uudistus on vahvasti ohjattu ulkoapäin ja varsinkin kunnallisten palvelutuottajien piirissä nähdään mahdollisuuden sijaan myös uhkia, koska tuotteistaminen sekä yhtiöittäminen aiheuttavat muutosta alueelle, joka on tuntematon. Sote uudistuksen edetessä voisikin työnantajien hyvä huomioida muutosjohtaminen koulutusohjelmissa ja panostaa siihen, että lähiesimies on mukana muutoksen suunnittelussa ja valmis muutoksen edetessä, jotta nivelvaihe olisi helpommin taitettavissa. (Pöysti 2016. KT 2017.).

Vastaajat kokivat työnsä yksinäiseksi ja oma työssäjaksaminen on jatkuvan kiireen, työkuva pirstaleisuuden ja riittämättömyyden tunteen vuoksi aika-ajoin heikkoa. Tutkimustulos vastaa aiemmin tutkittua tietoa johtajien yksinäisyydestä, kun työyksikössä ei työskentele muita lähiesimiehiä. (Ahloth – Havunen 2015: 15.; Reikko, ym. 2010:30.; Salus 2004:13-14.) Erityisesti vastaajat kokivat henkilöstöhallinnossa haasteita puheeksi oloissa ja työntekijöiden tukemisen haastavissa tilanteissa. Lastensuojelutyössä työntekijöiden turhaantuminen byrokratiaan ja haastavien asiakastilanteiden hoitaminen heijastuu vastaavan ohjaajan työhön. Haasteellista on myös huolehtia, että yksikössä on lain mukaisesti riittävästi ammattitaitoista henkilöstöä paikalla ja kilpailu hyvistä työntekijöistä vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn (LsL 59-60§.). Henkilöstön vaihtuvuus koettiin haasteeksi työssä, koska vaihtuvuus vaikuttaa koko työyhteisöön sekä asiakkaiden hyvinvointiin. Vastaajat tunnistivat myös henkilöstöhallinnon haasteet koulutustarpeiden listauksessa, joihin toivottiin erityisesti lisäkoulutusta. Asiakkaiden kanssa työskennellessään vastaajat kokivat haasteelliseksi erityisesti rajoittamispäätökset ja niiden toteuttaminen. Myös asiakkaiden haastava käyttäytyminen nousi vastauksissa esiin, kun vastaavan ohjaajan esimiestyön keskeyttää suora asiakastyö, tilanteen eskaloituessa yksikössä asiakkaan toimesta. Vastaajat nostivat myös esille vastauksissaan asiakkaiden henkilöstöön kohdistaman väkivallan. Väkivaltatilanteiden hoitaminen ja käsittely kuormittavat vastaavan ohjaajan työtä. Fyysisenväkivallan tilanteet lastensuojelun sijaishuollossa ovat yleisiä, vaikkakin harvinaisempaa kuin sanallinen väkivalta. Talentian (1/2017) tekemän tutkimuksen mukaan, joka kuudes tutkimukseen osallistunut on kokenut fyysistä väkivaltaa työssään. Tilastokeskuksen selvityksen mukaan noin 8 000 miestä ja naista kokivat vuoden 2007 aikana fyysistä ja henkistä väkivaltaa sosiaalialan

hoitajan tai ohjaajan työssään (Stat 2009.). Fyysisenväkivaltatilanteen hoitaminen on laaja prosessi, jossa tulee huomioida asiakkaat, alaiset sekä byrokratia. Vastaavan ohjaajan varsinainen työ alkaa mahdollisesti jo tilanteeseen osallistumisesta, mutta jatkuu tästä asiakkaan tilanteen hoitamiseen, alaisten tukemiseen ja byrokratian hoitamiseen. Kuormitus tilanteesta jää helposti vastaavan ohjaajan harteille, jos kollegoita ei ole ja johtaja on etäällä.

Kolmas tutkimuskysymys oli vastaavan ohjaajan vallan ja vastuun suhde asiakkaisiin sekä alaisiin. Tutkimuksen perusteella valta sekä vastuu liikkuvat kiinteästi vastaajien lähiesimies työssä. Vastaavan ohjaajan työnkuvaan liittyy paljon valtaa päättää asioista ja vastuuta päätöksistä sekä työn hoitamisesta. Kun päätöksentekoon lisätään vielä puolto-oikeus, voidaan nähdä, että vastaavat ohjaajat ovat merkittävässä roolissa lähiesimiehen tehtävissä sijaishuollon yksiköissä, koska valta ja vastuu ei rajoitu ainoastaan alaisiin, vaan kattaa myös palveluita käyttävät asiakkaat. Vastaavan ohjaajan työnkuvan moninaisuus sekä vallan ja vastuun laaja suhde selittyvät rajapinnoista ja eettisistä periaatteista, joilla vastaava ohjaaja työskentelee. Vastaava ohjaaja on työnantajan edustaja työskennellessään lähellä alaista lähijohtajan roolissa ja vastaa myös asiakkaiden kasvun- ja kehityksen toteutumisesta lastensuojelu lain ja eettisten periaatteiden mukaisesti. Lainsäädäntö luo ohjeet ja normiston kuinka yleisesti alalla tulee toimia, mutta eettiset ohjeet edustavat alalle kontekstissa oikeista ja yleisesti hyväksytyistä tavoista toimia. Etiikassa näkyy myös ihmisen henkilökohtainen arvomaailma. (Niiranen ym. 2010: 115-117; Reikko ym. 2010: 29, 34, 65). Tutkimuksen vastauksista kuvastui, kuinka vastaavan ohjaajien tehtävissä joutuu, tasapainoilemaan omien, työntekijöiden ja asiakkaiden tunteiden, tarpeiden ja päätösten kanssa päätöksiä tehdessään. Tämä asettaa vastaavan ohjaajan vallan ja vastuunkäytön haasteelliseksi tehtäväksi päivittäisessä työskentelyssä. (Salus: 11-12.) Vastauksien perusteella voidaan kuitenkin nähdä vallan ja vastuun suhteen, että vastaajat ovat tyytyväisiä vallan ja vastuun määrään työssään, eivätkä koe tämän kuormittavan liiallisesti heidän päivittäistä työtä. Vastauksien perusteella voidaan myös havaita, että yleisesti ottaen yhdessä johtajan kanssa sovitut pelisäännöt ovat linjassaan vastaavien ohjaajien henkilökohtaisten näkemyksen kanssa, eikä niistä jouduta poikkeamaan kuin harvoin.

Vastaava ohjaaja vastaa saman tyyppisistä asioista sekä asiakkaiden sekä henkilöstön puolesta eettisen johtamisen puolesta, mutta nyanssi erona vain toimii lainsäädäntö,

jonka alueella liikutaan. Suurimpana lainsäädännöllisenä erona voidaan nähdä, että asiakkaita koskeva lainsäädäntö ajoittain ylittää myös itsemääräämisoikeuden, jota työntekijöitä koskeva lainsäädäntö ei ylitä.

Vastaava ohjaaja käyttää direktio-oikeutta alaisiinsa päivittäin ja ottaa vastuun työnjohto-oikeuden toteutumisesta, myös lain silmissä. Lähiesimiehen tehtäviin kyselyn (liite 2) perusteella voidaan liittää kiinteästi eri lakien säädöksiä kuten muun muassa; yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325), työsopimuslaki (26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (30.12.2002/1290). Liitettäessä esimiestä koskeva lainsäädäntö suhteessa asiakkaisiin lain kirjo laajenee muun muassa lastensuojelulailla (417/2007), sosiaalihuoltolailla (1301/2014), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä hallintolailla (434/2003). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ylläpitämään Lastensuojelun käsikirjaan on liitetty yhteensä 39 keskeistä lainsäädännön kohtaa, jotka vaikuttavat lastensuojelun työtä tekevän ammattilaisen työhön. Käyttäessä julkista valtaa tulee myös muistaa, että tämä tuo myös vastuun. Se kenelle vastaava ohjaaja vastaa työstään on työnantaja, henkilöstö, asiakkaat, asiakkaiden perheet ja lähiomaiset sekä eri tuomioistuimet, joissa viimekädessä arvioidaan tehtyjä päätöksiä.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset ja suositukset työelämään

Muuttuvat organisaatiorakenteet ja työmarkkinat tulevat tulevaisuudessa muokkaamaan myös lastensuojelun sijaishuollon lähiesimiesten työtä vahvasti. Aiemman perustyön mahdollistajan, henkilöstöstä ja asiakkaista huolehtimisen lisäksi vastaava ohjaaja tulee olla aktiivinen työn kehittäjä ja työn tuotteistaja, joilla voidaan vastata uuden kehittyneen yhteiskunnan tarpeisiin. Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön ollessa avain palveluiden tuottamiseen, on vastaavan ohjaajan seuraavina vuosina pyrittävä tekemään kaikkensa, että ammattitaitoinen henkilöstö säilyy yksikössä ja ovat valmiita muutoksiin. On myös huomioitavaa, että julkisuudessa esiin noussut pula pätevistä sosiaalityöntekijöistä lastensuojelussa, (mm. Yle 2017) vaikuttaa välillisesti myös lastensuojelun sijaishuollon työntekijöihin. Lapsen sijoituksesta ja prosessista vastaa sosiaalityöntekijä. Päästäkseen lapsen asioissa eteenpäin, vaatii tämä tiivistä yhteydenpitoa sosiaalityöntekijöiden kanssa. Sosiaalityöntekijöiden ollessa kortilla, voi yhteydenpito ja asiakkuuden suunnitelmallisuus kärsiä ja suurempi vastuu, lain antamissa mahdollisuuksissa, siirtyy yksikön lähiesimiehelle, joka yhdessä työryhmän kanssa toteuttaa lapsen kasvatus- ja hoitotyötä.

Sosiaalityöntekijöiden vaihtuvuuden myötä, lapselle pysyvimmit viranomaistytä tekevät saattavat olla lastensuojeluyksikön työntekijät ja heidän lähiesimiehensä, jolloin korostuu yksikön vastuu tiedonsiirrosta ja prosessin hallinnasta lapsen kohdalla.

Sijaishuoltoa koskevat linjaukset eivät ole vielä kaikkienensa selkeytyneet Sote-uudistuksessa, mutta esimerkiksi omavalvonnan rooli tulee korostumaan lastensuojelun sijaishuollossa, joka vaikuttaa myös vastaavan ohjaajan työhön. Nyt tutkimuksen mukaan vastaavat ohjaajista vain kolme mainitsi omavalvonnan sanana kuuluvan työtehtäviin ja vastuisiin, mutta tämä varmasti tulee lisääntymään tulevaisuudessa sote uudistuksen myötä. Se kuinka paljon valinnanvapaus tulee koskemaan lastensuojelun sijaishuollon järjestämisyksikköä, ei ole vielä valtion puolelta linjattu, mutta yleisesti ottaen perheiden palveluiden pelätään pirstaloituvan, jolloin verkostotyöskentely, sekä tietojen vaihtaminen viranomaisten kesken korostuu, kun eri ammattilaiset hoitavat saman perheen asiaa. Uhkana voidaan kuitenkin todeta, että tietojen vaihto on jo nykyisessä muodossaan takkuavaa, koska esimerkiksi yhteiset verkkoalustat puuttuvat, niin miten tietojen siirrettävyys hoidetaan, kun palvelut siirtyvät kauemmas viranomaisprosessin haltijoista? Nyt jo olemassa olevissa yhteiskuntarakenteissa lapsen asioista vastaavat sosiaalityöntekijät kokevat, että kokonaisvastuu lapsen asioista ei ole kenenkään viranomaisen hallussa ja vastuuta lapsen asioista pomotellaan tekijältä toiselle (Kasurinen 2017). Viranomaistytönä, ilman valinnanvapautta tullaan säilyttämään lapsen tahdosta riippumattomat päätökset, joihin esimerkiksi kiireellinen sijoitus ja huostaanotto lukeutuvat, mutta pohdinnassa on, tulisiko valinnanvapauden koskea perheen oikeutta vaikuttaa nykyistä enemmän lastensuojeluyksikön valintaan jonne lapsi sijoitetaan. Tämä varmasti loisi markkinat, jolloin esiin nousee yksikön erottuminen edukseen toimivalla tuotteistuksella ja paljon lupaavalla kasvatus- ja hoitokumppanuudella. (Romppainen - Kallasvuo. 2011: 200-201.STM: 2009: 16) Kahdella kyselyyn vastaajalla vastaavalla ohjaajalla markkinointi kuului työtehtäviin, joten tuleeko tämä lisääntymään työnkuvassa tulevaisuudessa Soten myötä?

Vastaajien mukaan yli puolella vastaajista (52,8%) ei ole järjestetty omaa työnohjausta ilman alaisia. Vastaajista osa toi esiin, että oma jaksaminen kärsii henkilöstöhallinnon puolella esiintyvistä puheeksi oloista, alaisten turhaantumisesta, jatkuvasta kiireestä sekä riittämättömyyden tunteesta. Nyt sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksessa vastaavat ohjaajat tulevat tilanteeseen, jolloin heidän on vietävä mittavia organisaation strategian muutoksia työyhteisöön ja kohtaavat tätä myöden muutosvastarintaa alaisten

puolelta. Olisiko mahdollista auttaa vastaavia ohjaajia jaksamaan prosessissa oma työn-ohjaus, jossa vastaavat ohjaajat saisivat luottamuksellisesti kehittää omaa osaamistaan johtajana ja saisivat foorumin, josta saavat tukea omaan työssä jaksamiseen.

Tulevaisuus tulee näyttämään, miten organisaatioiden hierakia järjestelmät tulevat muuttumaan, kun maakunta tulee koordinoimaan ja osaltaan tuottamaan lakisääteisiä ja valinnan vapautteen kuuluvia palveluita. Lähiesimiehen työssä tulee korostumaan verkostotyö eri toimijoiden kanssa ja toimivalla tiedonsiirrolla taataan asiakaslähtöinen palvelu. Vastaavan ohjaajan työnkuva tulee saamaan uusia painotuksia ja työtehtäviä, unohtamatta perustyötä, varmistaen asiakkaille palvelun saatavuus, perustehtävän ohjaus ja johtaminen sekä huolehtia henkilöstövoimavaroista ja taloudellisten resurssien riittävydestä tuottaa laadukasta lastensuojelun sijaishuoltoa. Tämä tutkimus (liite 2) käsitti vastaavan ohjaajan työnkuvan, siihen vaadittavien työelämävalmiudet sekä vallan ja vastuun. Tutkimukseen ei otettu mukaan vastaavien ohjaajien näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan uudistuksen myötä tulevista muutoksista. Tässä tutkimuksessa (liite 2) tuli näkyväksi, kuinka monimuotoinen vastaavan ohjaajan työnkuva on ja millaista valtaa ja vastuuta työ sisältää. Vastaava ohjaaja työskentelee lähellä alaisiaan ja asiakkaiden parissa. Tämän myötä olisi arvokasta saada lisätietoa vastaavien ohjaajien näkemyksistä tulevaisuuden sosiaalialan muutoksista, mitä mahdollisuuksia tai uhkia he näkevät työssään.

Vastaavien ohjaajien työnkuvan mukainen vastuu ja velvollisuus, sekä eettinen johtaminen, eivät ole tutkimuksen mukaan suhteessa palkkaan, jota vastaaville maksetaan. Suurin osa vastaajista oli tyytymättömiä palkkaansa, joka myös osaltaan vaikuttaa ihmisen työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Perusteltuna palkan tarkistamiseen voidaan nähdä, yhteiskunnan sosiaali- ja terveystalouden uudelleen organisoitumisen myötä, vastaavien ohjaajien osaamisen vaatimuksien kasvaminen ja vastuun ottaminen entistä laajemmista kokonaisuuksista.

7 Lähteet

Ammatit ja kelpoisuusehdot. Talentia, työelämäyksikkö. Verkkodokumentti.
<http://www.talentia.fi/tyoelama/amatit_ja_kelpoisuudet> Luettu 12.1.2017.

Alhainen, Kai. 2014. THL. Vaarantunut suojeluvalta – Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Verkkojulkaisu. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf?sequence=1>

Ahlroth, Minea- Havunen Risto. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Liettua: Talentum Media Oy.

Brady Marjatta (toim.) 2009. Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Child Abuse and Neglect Fatalities 2015: Statistics and Interventions
<https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/fatality.pdf#page=2&view=How many children die each year from child abuse or neglect?>

Contemporary issues in the public management of social services in Europe
<www.esn-eu.org/raw.php?page=files&id=1132>

Foster Care Statistics 2015. <https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/foster.pdf#page=3&view=Children in, entering, and exiting care>

Heinonen, Hanna – Sinko, Päivi. 2014: Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun Keskusliitto. https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf

Heikka, Helena. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, Terveystieteiden tiede, Oulun yliopisto
<<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>>

Hewes, Robert. 2013. Top Ten Traits of Great Leaders. Verkkojulkaisu
<<http://www.amanet.org/training/articles/top-ten-traits-of-great-leaders.aspx>>

Hirsjärvi Sirkka – Remes Pirkko – Sajavaara Paula. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Holma, Tupu 2009. Kuntaliitto LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p090204105230P.pdf

Isosaari, Ulla. 2008. Vata ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa- tarkastelu lähijohtajan näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tiede 4. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf

Juuti, Pauli. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Juva: PS-kustannus

Kasurinen Riina 24.11.2017 Ylen kysely: Lastensuojelu on suurissa ongelmassa ympäri Suomen – pahimmillaan yksi ihminen hoitaa 140 lapsen asioita. < <https://yle.fi/uutiset/3-9944714>>

Kallinen, Salmi. 25.4.2016. Sosiaali - ja terveysministeriö. Kaste-ohjelman loppuraportti. Verkkojulkaisu <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui_2016_8_PDF_.pdf?sequence=1> Luettu 3.5.2017

Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy

Kananohja, Aulikki – Lähteinen, Martti – Marjamäki, Pirjo. 2010. Sosiaalityön käsikirja. Tallina: Tietosanoma

Keskitalo, Juhani toim. 2004. Työelämä osana insinööriopintoja. Hämeen ammattikorkeakoulu <http://www5.hamk.fi/arkisto/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/Tupa1/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4_osana_insin%C3%B6%C3%B6riopintoja.pdf#page=22> Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi

Kuntasektorin kuukausipalkat koulutusaloittain. Tilastokeskus. Verkkojulkaisu. <2016http://www.stat.fi/til/ksp/2016/ksp_2016_2017-05-04_tau_009_fi.html> Luettu 6.6.2017

Kunta-alan palkkatasoselvitys. 2001. Verkkojulkaisu. <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Yhteen-veto_kunta-alan_palkkatasoselvityksen_tuloksista-1.pdf> Luettu 7.6.2017.

Kuntatyönantajat 30.5.2017. Miten henkilöstövoimavaroja johdetaan muutoksissa? <<https://www.kt.fi/muutostuki/muutosjohtaminen>>

Kuvaja, Aira. 2014. Kotitalouslehti: Jari Sinkkonen: Mitä lapsi tarvitsee hyvään kasvuun? Verkkojulkaisu: <<https://www.kotitalouslehti.fi/mitalapsi/>>
Kuusela, Sari. 2012. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum. Sähköinen kirja. ISBN 978-952-63-0408-3 < [Kojo Raija- Närhi Pekka. 2016. Mikä muuttuu perhehoidossa, laitoshoidossa ja sijais- huollon valvonnassa? Loppuseminaari 19.12.2016 <<https://youtu.be/Rbr3x6bnVd8>>](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot((20) ></p>
</div>
<div data-bbox=)

Kylmä, Jari - Juvakka, Taru. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Kuula Arja. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö säilytys. Tampere: Vastapaino

KVTES-palkkausjärjestelmäopas. Kuntatyönantajat. 2013. Verkkojulkaisu. <http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/toimiva_palkkaus.pdf> Luettu 6.6.2017

Laki 817/2015 sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. 2015. Edilex. Säädöskokoelma. <<https://www.edilex.fi/saadokokoelma/20150817.pdf>> Luettu 21.2.2017

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. 2015. Finlex. Lainsäädäntö. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=817%2F2015>> Luettu 3.3.2017

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005: 10§. Finlex. Verkkodokumentti < <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050272>> Luettu 3.5.2017

Lastensuojelun keskusliitto. Sote uudistus, valinnanvapaus. 2017. Lehdistötiedote. <https://www.lskl.fi/teemat/lapsen-oikeudet/sote-uudistuksen-valinnanvapausmalli-voikeikentaa-lapsen-edun-toteutumista/>

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Finlex. Lainsäädäntö. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L7P37>> Luettu 23.1.2017

Löf, Kaisa. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiehen näkökulmasta – Tampereen yliopisto Progradu 2012. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf?sequence=1>> Luettu 9.4.2017

Neuvonen, Markus. 2014. Päästä viisaasti. Alma Talent Oy. Verkkokirja. ISBN 978-952-14-2545-5 < [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBXXB-TAFEFJ#kohta:Esipuhe\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBXXB-TAFEFJ#kohta:Esipuhe((20))) >

Niiranen Vuokko – Seppänen-Järvelä Riitta – Sinkkonen Merja – Vartiainen Pirkko. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Hakapaino.

Mäki, Tiina - Liedenpohja, Anna-Maija - Parikka, Ulla-Riitta. 2014. Johtamisen kulmakivet, Kertmuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy

Mäkinen Olli. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Murphy Dave. Leadership Is Responsibility, Not Power. 1.5.2009 <<https://www.gsb.stanford.edu/insights/leadership-responsibility-not-power>> Luettu 25.8.2017

Murto, Lasse – Rautniemi, Lasse – Fredriksson, Karin – Ikonen, Seena - Mäntysaari, Mikko - Niemi, Leena – Paldanius, Kalevi – Parkkinen, Terttu – Tulva, Taimi – Ylönen, Fiia - Saari Seppo. 2004. Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa. Korkeakoulujen arviointineuvosto. < https://karvi.fi/app/uploads/2015/01/KKA_504.pdf> Luettu 5.5.2017.

Mäkinen, Päivi – Raatikainen, Eija - Rahikka, Anne – Saarnio, Tuula. 2009. Ammattina sosionomi. Helsinki: WSOYpro

Pehkonen, Aini - Väänänen-Fomin, Marja toim. 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Juva: PS- kustannus

Pöysti Tuomas 20.5.2016. Alueuudistus. Johtaminen uudistuvissa sote-palveluissa. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/0/Po%CC%88ysti+inhimillinen+sote+johtaminen+2016+0520.pdf/28a6bdce-f9be-456f-9379-88997d7da400>

Rantanen, Teemu - Isopahkala-Bouret Ulpukka (toim.) 2010. Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Edita Prima Oy, Helsinki <<https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/A71.pdf>>

Rikama, Anne. 2/2014. Meidän Perhe. Pidä kiinni pienestä- artikkeli.

Reikko, Kai. - Salonen, Kari. – Uusitalo, Ilkka. 2010. Puun ja kuoren välissä- lähijohtajuus soiaaali- ja terveysalalla. Tampere: Juvenes Print Oy

Rintala, Taina - Hanhinen, Sari. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus, lastensuojelu. 2012. Helsinki: Edita Prima Oy

Ruohotie, Pekka. 2004. Työelämän osaamistarpeet <http://www5.hamk.fi/arkisto/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/Tupa1/Pekka_Ruohotie.pdf> Luettu 25.10.2017

Romppanen Birgitta – Kallasvuo Anita. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Keruu: Otavan kirjapaino Oy

Salus, Marsha K. 2004. Supervising Child Protective Services Caseworkers. <<https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/supercps.pdf>> Luettu 25.10.2017

Sarvimäki, Pirjo. Siltaniemi, Aki (toim.) 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14. Helsinki: Yliopistopaino

Shafer, Janice - Miller, Bethany – Johnson, Pamela. 2010. Children's Bureau, Administration on Children, Youth, and Families, by the National Technical Assistance and Evaluation Center for Systems of Care (Center). <https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/LeadershipBrief.pdf> Luettu 5.5.2017

Skills for Care 2014: The Leadership Qualities Framework Verkkojulkaisu. <<http://www.skillsforcare.org.uk/Documents/Leadership-and-management/Leadership-Qualities-Framework/Leadership-Qualities-Framework.pdf>> <http://www.skillsforcare.org.uk/Documents/Leadership-and-management/Governance-LQF/Leadership-Qualities-Framework-Guide-for-those-in-governance.pdf> Luettu 25.10.2017

Sinervo, Timo. 1993. Työn raskaan viihtyjät. Sosiaalialan työntekijät ja työn organisointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sosiaalihuollon ammattioikeudet. 2016. Valvira. Verkkodokumentti. <<http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-ammattioikeudet>> Luettu 12.1.2017.

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta- ja yksityissektorilla. 2007. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 2007:18. Verkkojulkaisu. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73398/Julk_0718_kelpoisuusvaatimukset_verkko.pdf?sequence=1> Luettu 3.5.2017

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle julkaisu 2009:17 <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111907/URN%3aNB%3afi-fe201504224940.pdf?sequence=1>> Luettu 17.11.2017

STM 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon Kansallinen kehittämisohjelma kaste 2012–2015. Loppuraportti http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui_2016_8_PDF_.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 3.11.2017

Tansey Sonja. 2008. Supporting leaders in child care services.
<http://ncac.acecqa.gov.au/educator-resources/pcf-articles/Supporting_leaders_in_child_care.pdf> Luettu 3.5.2017

Talentia lehti. Koskiluoma, Kristiina. 2016. Valinnanvapaus sosiaalialan näkökulmasta.
<https://www.talentia-lehti.fi/sote-valinnanvapaus-sosiaalialan-nakokulmasta/> Luettu 3.11.2017

Talentia. 2.1.2017. Väkivaltaa ei saa sietää. <https://www.talentia-lehti.fi/vakivaltaa-ei-saa-sietaa/> Luettu 7.12.2017

Talentia, palkkasuosituksset. 2014. Verkkojulkaisu.
<<http://www.talentia.fi/edunvalvonta/palkkaedunvalvonta/palkkasuosituksset>> Luettu 7.6.2017.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Lastensuojelunkäsikirja, Lastensuojelun arvot ja periaatteet, <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-arvot-ja-periaatteet> Luettu 7.12.2017

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: Rajoitustoimenpiteet sijaishuollossa. Lastensuojelun käsikirja. Verkkojulkaisu <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/rajoitustoimenpiteet-sijaishuollossa>> Luettu 12.5.2017

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: Heino, Tarja. Petrelius, Päivi. <https://www.thl.fi/documents/2616650/2646346/Lastensuojelu.pdf/e09efa65-c1a3-4e65-8039-6d716e63cdf0> Luettu 8.9.2017

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos Tilastoraportti 43/2017. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135628/Tr43_17_LASU.pdf?sequence=3> Luettu 21.12.2017

Tilastokeskus 30.9.2009. Työväkivalta on yleistä terveys- ja sosiaalialojen ammattiteissa http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_002.html?s=0 Luettu 7.12.2017

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkosivu: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf> Luettu 7.12.2017

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Livonia Print

Valtakunnallinen lastensuojelun henkilöstöselvitys: 2014. Valvira. Verkkodokumentti.
<http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Lastensuojelun_henkilostonselvitys.pdf> Luettu 9.4.2017

Vilka Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy

Ylemmän korkeakoulututkinon suorittaneilla leveä palkkahaitari. Tilastokeskus. Verkkojulkaisu.
<http://www.stat.fi/til/pra/2015/pra_2015_2016-09-29_tie_001_fi.html> Luettu 6.6.2017

Zenger Jack. 2015. Taking Responsibility Is The Highest Mark Of Great Leaders.
<<https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2015/07/16/taking-responsibility-is-the-highest-mark-of-great-leaders/#216fe95a48f2>>.Luettu 25.8.2017.

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Metropolian ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulu (YAMK) tutkintoa, sosiaali - ja terveystieteiden johtamisen tutkinto-ohjelmassa. Teen opinnäytetyöni lastensuojelun sijaishuollon vastaavan ohjaajan työnkuvasta ja siihen vaadittavia valmiuksista sekä työhön kuuluvasta vastuusta ja vallasta lastensuojelun lähiesimiehen roolissa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa vastaavan ohjaajan työstä lastensuojelun sijaishuollossa ja antaa kuva lähiesimiehen työtehtävistä lastensuojelussa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastaavan ohjaajan työnkuvan laatimisessa ja kehittämisessä sekä vastuun ja vallan selkeyttämisessä kuten myös alan palkkaneuvotteluissa työpaikoilla ja ammattijärjestöissä.

Tutkimus toteutetaan internetkyselynä, joka lähetetään maan laajuisesti eri lastensuojelun sijaishuollon laitoksiköihin Teille vastaavat ohjaajat. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kyselyyn osallistuminen tarkoittaa Teiltä kyselylomakkeeseen vastaamisen internetin kautta ja sen palauttamista. Tutkimukseen on haettu asianmukaiset luvat. Kaikki vastakset tullaan käsittelemään anonymisti, eikä tuloksista käy ilmi vastaajan tunnistetiedot. Saadut vastaukset tullaan hävittämään tulosten analysoinnin päätteeksi.

Kyselyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa. Pyydän vastaamaan kyselyyn viimeistään XX.XX.XXXX. Kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan opinnäytetyönä osoitteessa www.theseus.fi ja mahdollisesti Talentian toimesta.

Voitte olla yhteydessä kaikissa kyselyä koskevissa asioissa tutkimuksen aikana ja sen jälkeen, Johanna Aaltonen, XXX XXXXXXXX tai sähköpostiosoite.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii Metropolia ammattikorkeakoulun lehtori ja TtT Minna Elomaa-Krapu, puh. XXX XXXXXXXX, sähköpostiosoite.

Ystävällisin terveisin

Johanna Aaltonen

Metropolia YAMK

8.2 Liite 2

Kyselykaavake

Taustatiedot

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Paikkakunta, jossa työyksikkö sijaitsee

(Vastaaja voi jättää vastaamatta kysymykseen halutessaan.)

Ikä

- Strukturoidut vastaukset

Ammattinimike

- Vastaava ohjaaja
- Lähiesimies
- Johtaja
- Johtava ohjaaja
- Muu mikä

Työyksikkö

- Vastaanotto
- Nuorisokoti
- Lastenkoti
- Koulukoti
- Muu mikä

Työnantaja

- Kunta
- Valtio
- Yksityinen
- Järjestö
- Muu mikä

Työsuhteen laatu

- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen
- Sijaisuus
- Muu mikä?

Työaikasi

- Päivätyö (aamu)
- Kaksivuorotyö (aamu, ilta)
- Kolmivuoro (aamu, ilta, yö)
- Päivystys/töihin kutsuttava

Alaisten määrä

- Strukturoidut vastaukset

Alaisten ammattinimikkeet

- sosiaalihoaja
- ohjaaja
- lähihoitaja
- sairaanhoitaja
- toimintaterapeutti tai muu terapeuttisen koulutuksen saanut
- perhetyöntekijä
- muu mikä

Työhistoria lastensuojelussa vuosina

- Strukturoidut vastaukset

Koulutushistoria

- Ammattitutkinto
- Alempi ammattikorkeakoulututkinto (AMK)
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
- Yliopisto
- muu mikä

Koulutuslasi tutkinnossa

Työhistoria esimiesasemassa lastensuojelussa vuosina

- Strukturoidut vastaukset

Hakeutuminen vastaavan ohjaajan tehtäviin

- hakeuduin suoraan tehtävään
- hakeuduin ja ylenin työryhmästäni vastaavan ohjaajan tehtäviin
- en hakeutunut, päädyin tehtävään
- Muu

Ovatko esimiestehtäväsi määritelty kirjallisesti työnkuvaasi?

- Kyllä
- Ei

Kerro tarkemmin työtehtävistäsi, jotka kuuluvat työhösi

Oletko saanut lisäkoulutusta johtamisesta

Koetko tarvitsevasi jotain lisäkoulutusta ammatillisen koulutuksen lisäksi

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit tarvitsevasi lisäkoulutusta, millaista koulutusta se olisi

Vastaavan ohjaajan työnkuva ja esimiestyö

Mitä kuuluu vastaavan ohjaajan työhösi? (mm. raportointi eri ryhmille, työvuorosuunnittelu, rekrytointi, asiakastyö, päivittäiset askareet, työsuojelu, päätösten valmistelu)

Osallistutko esimiestyön lisäksi yksikön päivittäiseen arkeen asiakkaiden kanssa

- Kyllä, joka päivä
- Kyllä, mutta satunnaisesti
- En

Minkälaisia ammatillisia taitoja/osaamista tarvitset?

Mitä haasteita kohtaat lähiesimiestyössäsi?

Sijaistatko jotain aika ajoin työsi ohella, jos niin ketä?

- Johtajaa
- Toista vastaavaa ohjaajaa
- Perhetyöntekijää
- Sairaalan- /terveydenhoitajaa
- Ohjaajaa
- Muu

Onko palkka mielestäsi oikeassa suhteessa työtehtäviin ja vastuuseen?

- Strukturoidut vastaukset

Onko teillä omaa (ilman alaisia) työnohjausta vastaaville ohjaajille?

- Kyllä
- Ei

Mitä pidät tärkeänä vastaavan ohjaajan työssäsi?

Arvioidaanko esimiestyöstäsi jollain menetelmällä vuosittain

- Kunta 10
- -Zef-kysely
- -360 arviointi
- -Johtamispeli JoPe
- -Muu

Vallan ja vastuun suhde

Minkälaista päätösvaltaa lähiesimiestyösi sisältää suhteessa alaisiin

Minkälaista päätösvaltaa lähiesimiestyösi sisältää suhteessa asiakkaisiin

Millaisia itsenäisiä päätöksiä joudut tekemään oman harkinnan varaisesti

Joudutko poikkeamaan joissain tilanteissa yhdessä johtajan kanssa sovituista pelisäännöistä

- Kyllä, usein
- Kyllä, mutta harvoin

- En koskaan
- Joskus olisi tarve, mutta ymmärrän asemani

Onko sinulla mielestäsi riittävästi valtaa yksikkönne asioissa

- Valtaa on sopivasti suhteessa asemaani
- Ei ja toivoisin enemmän valtaa suhteessa alaisiin / asiakkaisiin
- Kyllä, mutta toivoisin valtaa olevan vähemmän

Mitä vastuuta lähiesimiestyösi sisältää? (mm. suunnittelu, kehittäminen, palautteenanto, tiedottaminen)

Onko sinulla mielestäsi riittävästi vastuuta yksikkönne asioissa

- Vastuuta on sopivasti suhteessa asemaani
- Kyllä, mutta toivoisin vastuuta olevan vähemmän
- Ei ja toivoisin enemmän vastuuta suhteessa alaisiin/ asiakkaisiin

Kertoisitko esimerkin, miten vallan ja vastuun suhde näkyy työyksikössänne? Esimerkki voi liittyä, niin alaisiin kuin asiakkaisiin.

Onko palkkasi mielestäsi oikeassa suhteessa työtehtäviin ja vastuuseen

- Kyllä
- Ei

Voidaanko väittää, että vastaavalla ohjaajalla on kaikki vastuu johtamastaan toiminnasta, mutta ei valtaa johtajana

- Kyllä
- Ei